

LE CENTRE  
DE SERVICES PARTAGÉS  
DU QUÉBEC

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2005-2006



Québec 

Cette publication a été rédigée par  
le Centre de services partagés du Québec.

La publication est également en ligne sur le site  
Internet du Centre de services partagés du Québec :  
[www.cspq.gouv.qc.ca](http://www.cspq.gouv.qc.ca)

La forme masculine employée dans le texte  
désigne aussi bien les femmes que les hommes,  
le cas échéant.

Dépôt légal – 2006  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN-13 : 978-2-550-48649-7 (imprimé)  
ISBN-13 : 978-2-550-48650-3 (en ligne)

IISBN-10 : 2-550-48649-8 (imprimé)  
ISBN-10 : 2-550-48650-1 (en ligne)

ISSN : 1911-7906 (imprimé)  
ISSN : 1911-7914 (en ligne)

LE CENTRE  
DE SERVICES PARTAGÉS  
DU QUÉBEC

2008-04050/

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2005-2006





Monsieur Michel Bissonnet  
Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

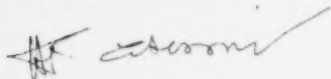
Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous présenter le premier rapport annuel de gestion du Centre de services partagés du Québec, pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006.

Ce rapport vient rendre compte principalement des réalisations au regard des objectifs dont il est responsable, ainsi que de l'utilisation des ressources administrées par le Centre de services partagés du Québec.

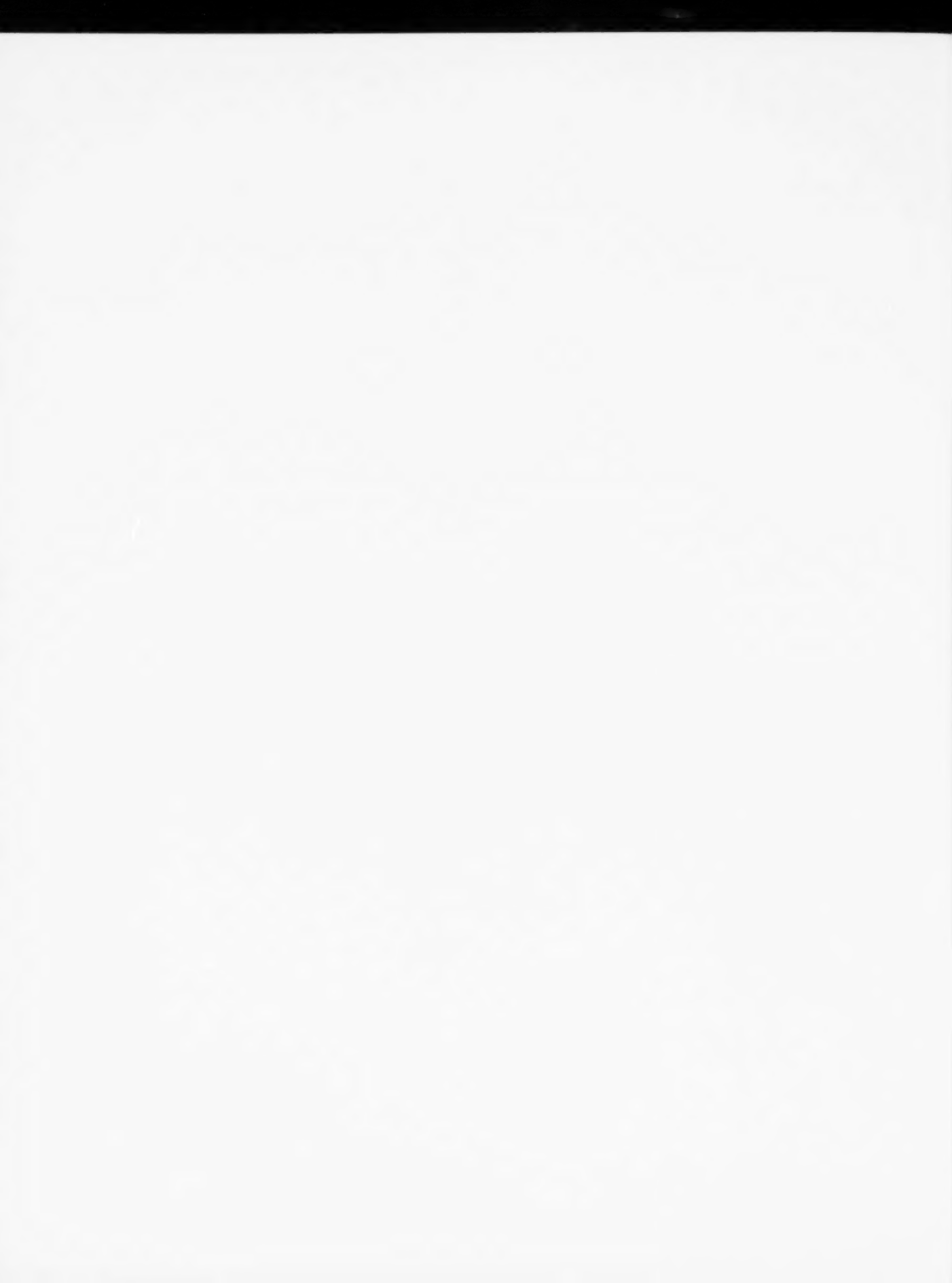
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre des Services gouvernementaux,



**Henri-François Gautrin**

Québec, décembre 2006



Monsieur Henri-François Gauthier  
Ministre des Services gouvernementaux

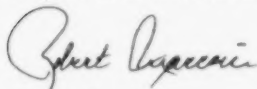
Monsieur le Ministre,

Nous avons le plaisir de vous transmettre le Rapport annuel de gestion 2005-2006 du Centre de services partagés du Québec.

Ce premier rapport présente notamment les résultats atteints dans les domaines relevant de la responsabilité du Centre de services partagés du Québec pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006. Nous vous signalons, de plus, qu'il contient un rapport de validation de la vérification interne.

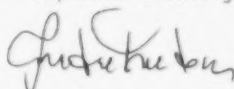
Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président du conseil d'administration,



**Robert Marcotte**

Le président-directeur général,



**André Trudeau**

Québec, décembre 2006

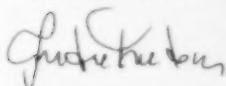
## DÉCLARATION DE FIABILITÉ DES DONNÉES

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de notre responsabilité. Cette responsabilité concerne la fiabilité de l'information et des données qui y figurent ainsi que celle des contrôles afférents.

Le conseil d'administration a la responsabilité de surveiller la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière de reddition de comptes. Dans l'exercice de cette responsabilité, il est assisté par le comité de vérification mis en place en avril 2006. Ce dernier rencontre la direction, examine le rapport et en recommande l'approbation au conseil d'administration.


À notre connaissance, les données et les renseignements présentés dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents sont fiables, de sorte qu'ils traduisent la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2006.

Le président-directeur général,



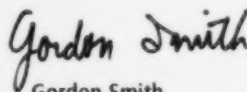
**André Trudeau**

La vice-présidente du développement  
des affaires, des services spécialisés  
et de l'information gouvernementale,



**Marlen Carter**

Le vice-président des technologies  
de l'information et des acquisitions,



**Gordon Smith**

Québec, décembre 2006

## RAPPORT DE VALIDATION DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Monsieur le Président-directeur général,

Nous avons procédé à l'examen de l'information présentée dans le Rapport annuel de gestion 2005-2006 du Centre de services partagés du Québec. La responsabilité de la fiabilité de cette information incombe à la direction du Centre de services partagés du Québec.

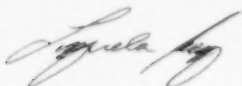
Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information et, par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Les travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie.

Au terme de notre examen, nous concluons que l'information contenue dans le Rapport annuel de gestion 2005-2006 du Centre de services partagés du Québec nous paraît, à tous les égards importants, plausible et cohérente.

L'information relative à l'exercice antérieur et présentée aux fins de comparaison a été examinée par un autre vérificateur interne.

La responsable de la vérification interne,



**Lynda Roy, CA**

Québec, décembre 2006

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les affaires du Centre de services partagés du Québec sont administrées par un conseil d'administration composé de onze membres, parmi lesquels le président-directeur général du Centre de services partagés du Québec et la sous-ministre des Services gouvernementaux.



31 mars 2006

*À l'avant :*

**Michelle Lapointe**, directrice générale de l'administration, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, et présidente du Conseil des directeurs généraux d'administration;

**Robert Marcotte**, adjoint au président et chef de l'exploitation des projets spéciaux, Fédération des caisses Desjardins du Québec, président du conseil d'administration;

**Susan McKercher**, directrice du bureau d'arrondissement et du greffe et secrétaire d'arrondissement de Ville-Marie, Montréal.

*À l'arrière :*

**Duc Vu**, président de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances;

**Maurice Charlebois**, vice-président exécutif des ressources humaines et des services partagés, Hydro-Québec;

**Sylvie Barcelo**, sous-ministre de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine;

**Jean-Paul Beaulieu**, sous-ministre des Affaires municipales et des Régions, vice-président du conseil d'administration;

**Jocelyne Dagenais**, sous-ministre adjointe à la Santé et aux Services sociaux;

**Robert Sabourin**, directeur régional de la Montérégie, ministère des Affaires municipales et des Régions;

**André Trudeau**, président-directeur général du Centre de services partagés du Québec.

*Absente de la photo :*

**Raymonde Saint-Germain**, sous-ministre des Services gouvernementaux, membre du conseil d'administration au 31 mars 2006.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. CONTEXTE</b>	10
<b>2. PRÉSENTATION</b>	11
<b>3. FAITS SAILLANTS</b>	15
<b>4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b>	17
4.1 LES OBJETS DE REDDITION DE COMPTES	17
4.2 LES RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN STRATÉGIQUE ET AU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES (PAGD)	17
4.3 LES RÉSULTATS ISSUS DES ENJEUX GOUVERNEMENTAUX	25
<b>5. UTILISATION DES RESSOURCES</b>	32
5.1 LES RESSOURCES HUMAINES	32
<b>6. RÉSULTATS FINANCIERS</b>	33
6.1 L'ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES	33
6.2 LES ÉTATS FINANCIERS	34
<b>7. AUTRES EXIGENCES</b>	48
7.1 LES ALLÈGEMENTS LÉGISLATIFS, RÉGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIFS	48
7.2 L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE	48
7.3 L'APPLICATION DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE	49
7.4 LE PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ	49
7.5 LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET L'ACCÈS À L'INFORMATION	49
7.6 LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	49
7.7 LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	51
 ANNEXE 1	
LÉGISLATION ET RÉGLEMENTS - CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	52
ANNEXE 2	
ORGANIGRAMMES DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	53
ANNEXE 3	
EMBAUCHE ET REPRÉSENTATIVITÉ	55
ANNEXE 4	
CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC	58

## CONTEXTE



En mai 2004, le gouvernement du Québec dévoilait son plan de modernisation et sa stratégie d'amélioration de la qualité des services aux citoyens devant être mis en œuvre d'ici 2007. Ce plan avait pour objectifs d'améliorer la prestation de services aux citoyens, d'y parvenir à moindre coût, d'obtenir des gains de productivité dans le fonctionnement de l'État et de contribuer ainsi à accroître la prospérité collective.

Parmi les projets structurants qu'il renfermait, on trouve celui d'un organisme responsable de la gestion et de l'optimisation des services administratifs.

C'est dans cette foulée que, dès l'automne 2004, un groupe de travail a été mis sur pied avec le mandat de faire au gouvernement des recommandations sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif présents dans les ministères et les organismes<sup>1</sup>. En avril 2005, le groupe de travail déposait son rapport intitulé *Une stratégie de services partagés au gouvernement du Québec* qui a été remis au ministre des Services gouvernementaux.

La stratégie de services partagés proposée repose sur le développement d'une nouvelle culture de gestion des services de soutien administratif orientée vers la satisfaction des besoins de la clientèle et la réalisation d'économies d'échelle par regroupements, le partage de services et la mise à profit d'expertises et de ressources de pointe. Elle prend assise sur la révision et la transformation des processus d'affaires, sur l'implantation de mécanismes de gestion de la performance ainsi que sur le développement d'un cadre de tarification et de facturation des services selon leur coût de revient réel.

Dans le but d'accélérer l'implantation des services partagés et l'atteinte des résultats escomptés, le groupe de travail proposait également un modèle de gestion à trois niveaux d'intervention : le Centre de services partagés du Québec, les centres interministériels de services partagés ainsi que les centres de portefeuille ministériel de services partagés, ceux-ci étant formés du ministère et des organismes d'un même portefeuille ministériel. Ce modèle a l'avantage de permettre aux ministères et aux organismes de participer à la mise en œuvre de la démarche en offrant leurs compétences et leur expertise à d'autres ministères et organismes. Il favorise aussi leur adhésion au changement et réduit les coûts d'ensemble.

Parallèlement à ces travaux et à ces propositions, le gouvernement déposait à l'Assemblée nationale, le 16 décembre 2004, le projet de loi 85 instaurant le Centre de services administratifs, dont le mandat visait alors la mise au point d'une gamme importante de services de soutien administratif pour les ministères et les organismes qui en seraient les clients. C'est à la suite du dépôt du rapport du groupe de travail, et à sa suggestion, que le Centre de services administratifs est devenu le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et qu'en mai 2005, l'Assemblée nationale a adopté la Loi sur le Centre de services partagés du Québec. Son adoption marquait la volonté du gouvernement de progresser dans cette voie des services partagés.

Il faut noter que, même si la Loi sur le Centre de services partagés du Québec a été adoptée en mai 2005, l'entrée en vigueur de la Loi n'a pu se faire avant le 6 décembre 2005 compte tenu de la complexité des transferts à effectuer. C'est pourquoi les résultats financiers présentés à la section 6 du rapport annuel de gestion couvrent la période du 6 décembre 2005 au 31 mars 2006.

Néanmoins, ces données financières mises à part, il a été convenu de présenter le rapport annuel de gestion du CSPQ sur la base de l'ensemble de l'année 2005-2006. En effet, puisque plusieurs des unités constitutives du CSPQ étaient auparavant sous la responsabilité du ministère des Services gouvernementaux (MSG), on a choisi d'appuyer la reddition de comptes sur les orientations stratégiques 2005-2006 du MSG qui concernent les activités du CSPQ.

<sup>1</sup> Une stratégie de services partagés au gouvernement du Québec, Rapport final, avril 2005.



## PRÉSENTATION



Le CSPQ est un organisme mandataire de l'État. Il est administré par un conseil d'administration composé de onze membres, dont le président-directeur général et la sous-ministre des Services gouvernementaux. Au moins six de ses membres, autres que le président-directeur général, sont issus de l'administration gouvernementale et au moins un de ceux-ci travaille dans une région autre que celle de Montréal ou de Québec. Le premier conseil d'administration du CSPQ a été constitué par décret gouvernemental, le 14 février 2006. En plus du président-directeur général, un président du conseil d'administration a été nommé pour distinguer clairement les responsabilités de chacun.

La mission et les valeurs du CSPQ sont le reflet de la nouvelle culture que représentent les services partagés au gouvernement du Québec. Elles s'inscrivent dans les grandes orientations de la modernisation de l'État.

### EN MISSION

Le CSPQ a pour mission de fournir ou de rendre accessibles, aux organismes publics, les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

À cette fin, il vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Il se préoccupe de la disponibilité de ses services en région et de l'impact économique régional de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

Afin de réaliser sa mission, le CSPQ s'appuie sur plusieurs lois et règlements (annexe 1).

Les valeurs du CSPQ sont celles reconnues dans l'ensemble de la fonction publique, principalement la compétence, l'impartialité, l'intégrité et la loyauté. Mais pour marquer l'excellence dont il veut faire preuve dans la réalisation de sa mission et dans les services à la clientèle, le CSPQ privilégie aussi des valeurs qui donnent des repères à son personnel et qui le mobilisent, notamment le sens du service, l'esprit d'entreprise et la coopération.

### STRUCTURE DE SERVICES PARTAGÉS

La structure des services partagés a été implantée en considérant la faisabilité des initiatives de regroupements et la capacité de livrer les bénéfices escomptés. Mais aussi, elle résulte de la participation et de l'adhésion des ministères et des organismes à la démarche globale. Elle tient également compte des enjeux liés à la régionalisation, en fonction des compétences et des ressources régionales. En conséquence, un modèle à trois niveaux a été retenu, notamment en raison de son potentiel structurant.

D'abord, au premier niveau, le **Centre de services partagés du Québec** vise à offrir des services partagés à l'ensemble du gouvernement et, progressivement, au secteur parapublic et aux municipalités.

Ensuite, les **centres interministériels de services partagés**, composés d'un ministère ou d'un organisme, offrent des services partagés à d'autres ministères ou organismes intéressés, et ce, en complémentarité avec le CSPQ.

Finalement, la mise en commun plus généralisée de certains services s'effectue par l'intermédiaire des **centres de portefeuille ministériel**.

L'introduction de ces deux derniers niveaux favorise une véritable culture des services partagés et témoigne de l'ouverture à soutenir les initiatives que voudront prendre les ministères et les organismes pour bénéficier d'une structure allégée. Cette façon de faire offre également d'autres choix aux ministères et aux organismes clients en facilitant les initiatives de bons services aux meilleurs coûts possibles.

## LES DOMAINES D'ACTIVITÉ

Le CSPQ assume, depuis sa création, des responsabilités qui lui ont été transférées; c'est donc dire qu'il poursuit la livraison de biens et de services existants, auxquels s'ajoutent des responsabilités de développement, soit par l'ajout de domaines d'affaires, la révision des façons de faire ou l'offre de service auprès de nouveaux marchés.

En mars 2006, le CSPQ a présenté une offre de services partagés qui comporte les cinq domaines suivants :

### Information gouvernementale

- Conseils en publicité
- Droits d'auteur gouvernementaux
- Édition et commercialisation des publications
- Gestion d'événements
- Gestion de l'information documentaire
- Placement médias
- Traduction

### Ressources informationnelles

- Authentification électronique
- Communications sans fil
- Entretien d'équipement bureautique
- Solutions d'affaires électroniques
- Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
- Système automatisé de gestion de l'information du personnel
- Télécommunications multimédias
- Traitement informatique

### Ressources financières

- Opérations budgétaires
- Comptabilisation des revenus et des dépenses
- Fiabilité et contrôle
- Modes de paiement
- Production du registre des immobilisations
- Production d'information de gestion

### Ressources matérielles et acquisitions

- Acquisition de biens et de services auxiliaires
- Courrier gouvernemental
- Fournitures et ameublement
- Gestion de documents semi-actifs
- Gestion des biens saisis, confisqués ou délaissés
- Production des documents d'appel d'offres et gestion du processus
- Regroupement d'achats
- Répertoire de biens et de services
- Reprographie
- Valorisation et disposition des biens excédentaires

### Autre service

- Développement des affaires

## LA CLIENTÈLE

Les clients du CSPQ sont principalement les ministères, les organismes budgétaires et extrabudgétaires, les entreprises du gouvernement et les organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique, et ce, dans toutes les régions du Québec. Toute personne morale de droit public peut requérir un service offert au CSPQ. Ainsi, le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux, de même que les municipalités, ont accès aux services du CSPQ.

## LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La direction du CSPQ comprend le président-directeur général et trois vice-présidents<sup>1</sup> responsables de secteurs différents. Le bureau du président-directeur général inclut le Secrétariat général, la Direction générale des services de gestion stratégique, la Direction des affaires juridiques et la Vérification interne (annexe 2).

Les vice-présidences sont appuyées par six directions générales, dont les rôles sont brièvement décrits ci-après. La Direction générale des services de gestion stratégique, qui relève du président-directeur général, est également présentée ici.

**La Direction générale des services de gestion stratégique (DGSGS)** fournit des services de conseil stratégique en matière de ressources matérielles à l'interne. Elle est chargée de la gestion budgétaire et financière, notamment de celle du coût de revient des produits et services offerts par le CSPQ. Elle est responsable de la refonte des processus et des systèmes de soutien administratif du CSPQ. Enfin, elle appuie Services Québec et le Service aérien gouvernemental et leur fournit des services en matière de ressources financières.

## LA VICE-PRÉSIDENTE AU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES, AUX SERVICES SPÉCIALISÉS ET À L'INFORMATION GOUVERNEMENTALE

**La Direction générale des services spécialisés (DGSS)** a pour mandat d'offrir des services en matière de courrier gouvernemental, de reprographie, de vente de fournitures et d'ameublement, d'entretien des équipements bureautiques, d'information documentaire et de préarchivage des documents. Elle gère aussi les biens issus de la criminalité, en vertu d'un mandat dévolu par le ministère de la Justice. Elle fournit ses services à plus de 150 ministères et organismes, dans plusieurs régions du Québec.

**La Direction générale de l'information gouvernementale (DGIG)** soutient la commercialisation des publications et des produits de nature juridique comme la Gazette officielle du Québec et les lois et les règlements publiés par l'Éditeur officiel, lequel exerce également ses activités sous la raison sociale Les Publications du Québec. Cette direction générale gère aussi les achats publicitaires du gouvernement, accompagne les clients dans leurs campagnes publicitaires, les conseille sur les plans et les placements médias. Elle offre enfin des services en matière d'audiovisuel et d'exposition, de traduction, de planification et de participation aux activités publiques et aux événements d'envergure.

**La Direction générale du développement des affaires (DGDA)** est chargée de promouvoir les services partagés et d'en faire valoir les avantages auprès des fonctions publique et parapublique ainsi que des municipalités. Pour ce faire, elle poursuit l'implantation du modèle de services partagés, fait évoluer l'offre de produits et de services en fonction des besoins de la clientèle actuelle et future et explore de nouvelles pistes possibles d'économie. De plus, elle soutient le CSPQ sur le plan administratif. Elle lui fournit ainsi une expertise et des services de soutien à la mise en œuvre du cadre de gestion, notamment en matière de plans d'affaires, de reddition de comptes et d'amélioration des services à la clientèle. Elle documente la prise de décision des administrateurs à l'aide de systèmes de gestion adéquats.

<sup>1</sup> Les travaux visant la mise en œuvre de la Vice-présidence aux ressources humaines ont débuté avant le 31 mars 2006; toutefois, comme sa date réelle d'implantation est le 1<sup>er</sup> avril 2006, aucun résultat la concernant n'est présenté dans ce rapport annuel de gestion.

## LA VICE-PRÉSIDENCE AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET AUX ACQUISITIONS

**La Direction générale des technologies de l'information et des communications (DGTIC)** offre des services informatiques sur diverses plateformes. Parmi ces services : le traitement sur ordinateur de grande puissance, des équipements de relève, le stockage de données, le soutien technique personnalisé et l'hébergement de sites ou de portails. Elle offre aussi une gamme complète de services de télécommunications en s'appuyant sur des partenaires d'affaires du secteur privé : services de téléphonie, de communication mobile, de réseau étendu pour la transmission de données ainsi que de sécurité des réseaux. Cette direction générale gère également les services à la communauté gouvernementale, comme l'intranet du gouvernement du Québec, accessible par le réseau gouvernemental.

**La Direction générale des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (DGSAGIR)** a le mandat de réaliser, de mettre en œuvre et de gérer la Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) adoptée par le gouvernement du Québec en mai 2005. Cette stratégie s'applique à remplacer progressivement les systèmes de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et à implanter, à l'échelle gouvernementale, de meilleures pratiques de gestion reconnues. Cette direction gère également le Système automatisé de gestion de l'information du personnel (SAGIP), qui effectue le calcul et la production de la paie et exploitera, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2006, l'ensemble des systèmes centraux de gestion des ressources humaines.

**La Direction générale des acquisitions (DGACQ)** veille à ce que les ministères et les organismes de la fonction publique québécoise puissent acheter des biens et des services de qualité, au meilleur coût possible, en conformité avec la réglementation et les normes d'accessibilité, d'équité et de transparence en vigueur. Elle réalise également des regroupements d'achats qui permettent à l'administration publique de réduire ses coûts et de réaliser des économies d'échelle. Les sociétés d'État, les établissements d'enseignement, de santé et de services sociaux, les municipalités et les organismes municipaux peuvent également bénéficier des conditions ainsi obtenues. Son portail d'approvisionnement électronique permet d'effectuer des recherches sur des biens et des services et de lancer des commandes électroniques aux fournisseurs. Elle a aussi le mandat de gérer les biens excédentaires, de s'en départir et de valoriser le développement durable.

## FAITS SAILLANTS



Les premiers états financiers du CSPQ, couvrant la période du 6 décembre 2005 au 31 mars 2006, montrent des revenus totaux qui s'élèvent à 101,8 millions de dollars<sup>1</sup>. Si on considère la période du 1<sup>er</sup> avril au 5 décembre 2005, des résultats de 179,5 millions<sup>2</sup> s'ajoutent – ils proviennent du Fonds des services gouvernementaux, le Service aérien gouvernemental mis à part, du Fonds de l'information gouvernementale, du Centre de documents semi-actifs, de la Direction générale des acquisitions, de la Bibliothèque Cécile-Rouleau et du Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales. Les revenus totaux en matière de services partagés s'élèvent ainsi à 281,3 millions<sup>3</sup> pour les douze mois de l'exercice 2005-2006.

Au cours de la dernière année, le CSPQ a été en mesure de livrer des résultats tangibles et ses clients ont ainsi bénéficié d'économies importantes. Les faits saillants couvrent la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006 et ont trait aux réalisations des unités qui ont constitué le CSPQ au 6 décembre 2005.

- Les acquisitions négociées ont atteint une valeur de 411 millions de dollars. Les économies d'échelle réalisées pour certains regroupements d'achats ont produit une économie globale estimée à près de 46 millions de dollars pour 2005-2006.
- Le regroupement d'achats en matière de placement médias a généré une économie de plus de 11 millions de dollars pour les ministères, les organismes et les sociétés d'État.
- L'implantation de la première phase de SAGIR dans quatre portefeuilles ministériels s'est réalisée selon les échéanciers et les budgets prévus.
- Le Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR) accueille de nouveaux clients, dont la Sûreté du Québec. Son interopérabilité facilitera la collaboration des intervenants en situation d'urgence.
- En 2005-2006, neuf nouvelles ententes ont été conclues avec des ministères et des organismes pour la prise en charge d'activités d'exploitation telles que la reprographie, le courrier, la gestion de documents semi-actifs et les centres de documentation.
- Les biens excédentaires du gouvernement du Québec sont vendus ou cédés. Ainsi, la vente publique de matériel roulant et d'équipement a rapporté 5,2 millions de dollars. Par ailleurs, les écoles du Québec ont épargné 19 millions de dollars en utilisant les équipements informatiques cédés.

Au chapitre de l'accès à l'information gouvernementale, le CSPQ a poursuivi ses efforts pour assurer à ses clients une accessibilité accrue et une plus grande efficacité technologique dans un environnement sécurisé.

- Le CSPQ a soutenu et renforcé la mise au point d'une administration électronique sécuritaire avec ClicSÉCUR, l'identifiant gouvernemental livré en novembre 2005, avec le Service d'assistance en sécurité informatique et son réseau d'alerte de plus de 100 répondants et avec le Cadre de sécurité informatique unifié.
- Avec un investissement additionnel de 2,1 millions de dollars, la plateforme intermédiaire héberge les sites ou portails gouvernementaux informationnels et transactionnels. Cette mise en commun permet d'accélérer le déploiement du gouvernement en ligne.
- La plateforme centrale dessert une multitude de terminaux. Elle compte plus de 300 logiciels spécialisés et 6 ordinateurs centraux. Elle héberge d'importantes applications informatiques nécessaires à la réalisation de la mission de la majorité des ministères et des organismes.
- Le développement des Centres de contacts multicanaux, qui soutiennent entre autres la réponse vocale interactive, a permis de traiter un volume de plus de 10 millions d'appels destinés aux ministères et aux organismes dans toutes les régions du Québec.
- Avec ses 66 000 transactions en 2005-2006, le Portail d'approvisionnement électronique a facilité des ventes de plus de 26 millions de dollars, soit une augmentation de 11 % des valeurs transigées par rapport à l'année précédente.

Pour mettre en œuvre des services partagés, le CSPQ a créé des entités et mis sur pied divers projets :

- deux centres interministériels de services partagés ont été mis en place, soit celui du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et celui de Revenu Québec;
- quatre projets pilotes de centres interministériels régionaux sont en cours dans les régions suivantes : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Estrie et Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Le développement durable est une des préoccupations importantes du CSPQ, comme le démontrent les points suivants :

- l'offre de nouveaux produits respectueux de l'environnement : du papier contenant 100 % de fibres recyclées et des pneus remoulés;
- le soutien aux entreprises d'économie sociale par le maintien, par exemple, de contrats de nettoyage, de peinture et de réparation.

En matière de performance organisationnelle, le CSPQ peut inscrire à son crédit les éléments suivants :

- la refonte de neuf chartes comptables en une charte unique compatible avec SAGIR, opérationnelle dès l'exercice financier 2006-2007;
- le développement d'une méthodologie de calcul du coût de revient en cours de réalisation;
- la production hebdomadaire d'un tableau de bord de l'implantation de SAGIR, à partir de plus de 130 points de contrôle;
- une stratégie d'accompagnement au changement pour soutenir l'implantation de SAGIR, incluant des séances d'information à l'intention des utilisateurs principaux.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



### 4.1 LES OBJETS DE REDDITION DE COMPTES

Bien que le CSPQ a été créé le 6 décembre 2005, le rapport annuel fait état des réalisations des unités du CSPQ qui étaient antérieurement au sein du MSG. Ainsi, les résultats présentés dans cette section découlent des obligations suivantes, compte tenu de la transition que constitue l'exercice 2005-2006 :

- sept objectifs contenus dans le Plan stratégique des Services gouvernementaux 2005-2008<sup>8</sup> reviennent au CSPQ (section 4.2);
- deux actions envisagées au Plan annuel de gestion des dépenses 2005-2006<sup>8</sup> du MSG échoient également au CSPQ (section 4.2);
- d'autres réalisations découlent de certaines orientations stratégiques du gouvernement, auxquelles le CSPQ contribue (section 4.3).

### 4.2 LES RÉSULTATS RELATIFS AU PLAN STRATÉGIQUE ET AU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES (PAGD)

Les résultats relatifs aux objectifs et aux indicateurs découlent de trois orientations stratégiques rappelées ci-après :

- I. Améliorer l'information gouvernementale et la rendre plus accessible (objectif 1);
- II. Favoriser l'évolution de l'offre de services partagés (objectifs 2, 3 et 4);
- III. Répondre aux priorités gouvernementales en suscitant la cohérence des interventions (objectifs 4, 5 et 6).

Précisons que les deux objectifs concernant le déploiement des systèmes de gestion ont été regroupés sous l'objectif 4 de ce rapport afin de faciliter la compréhension.

#### ORIENTATION I

**AXE :** Accessibilité de l'information gouvernementale tout en s'assurant de la protection des renseignements personnels et de la vie privée ainsi que de la sécurité de l'information

**Objectif 1 :** D'ici le 31 mars 2008, s'assurer de l'accès à l'information gouvernementale par l'ensemble des modes de prestation, et ce, dans toutes les régions du Québec

Intégration	Résultats
Mesures prises pour améliorer l'accessibilité de l'information gouvernementale tout en s'assurant de la protection des renseignements personnels et de la vie privée ainsi que de la sécurité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à l'information facilité</li> <li>• Placement médias accru et repositionné</li> <li>• Neuf nouvelles ententes et deux renouvellements en matière de gestion intégrée des documents</li> <li>• Sites ou portails gouvernementaux hébergés</li> <li>• Cadre de sécurité informatique unifié élaboré</li> <li>• Nombre de membres du réseau en sécurité informatique à la hausse et quantité accrue d'échanges entre eux</li> <li>• ClicSEQUR livré selon l'échéance prévue</li> </ul>

Le gouvernement souhaite améliorer l'accessibilité à l'information. Cela ne se concrétise pas sans le renforcement de la protection des renseignements confidentiels et de la sécurité des échanges électroniques.

<sup>8</sup> Les objectifs et actions envisagées contenus dans les documents du MSG et non inclus dans le présent rapport sont traités dans le rapport annuel de gestion 2005-2006 du MSG.



## L'EXPANSION DES SERVICES D'INFORMATION GOUVERNEMENTALE

Les Publications du Québec sont présentes dans toutes les régions du Québec grâce à un réseau maintenu par le CSPQ. Cette année, 110 libraires et leurs 962 détaillants en font partie. Le site Internet des Publications du Québec permet aussi de diffuser de l'information gouvernementale auprès de l'ensemble de la population internautes québécoise. En 2005-2006, il a été consulté par plus de deux millions de visiteurs, soit plus du double de l'année précédente.

Les placements médias gouvernementaux s'effectuent dans 14 quotidiens, dont 2 anglophones. Bien que ces quotidiens soient distribués dans sept grandes villes, ils sont lus principalement par la population de Montréal et de Québec. Par rapport à l'an dernier, le CSPQ s'est modelé sur les tendances de l'industrie. Ainsi, un plus grand nombre de publicités ont été placées dans les deux quotidiens gratuits du métro de Montréal. Les investissements dans ces deux médias ont augmenté de 55 % par rapport à 2004-2005. Les quotidiens gratuits représentent 29,3 % du tirage total de tous les quotidiens montréalais et joignent 338 000 lecteurs tous les jours.

Le CSPQ s'assure que les services en matière de salons d'affaires, d'expositions et d'audiovisuel soient accessibles dans toutes les régions du Québec, bien que les événements soient concentrés dans les grands centres.

## LA GESTION INTÉGRÉE DES DOCUMENTS

Une approche intégrée de la gestion documentaire s'est répandue dans l'administration publique. Cette vision de services unifiés concerne les services du Courrier gouvernemental, de la Reprographie gouvernementale, du Centre de documents semi-actifs et du Service de l'information gouvernementale (qui comprend la bibliothèque administrative et le Réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales). Cette approche intègre aussi de nouveaux services de gestion documentaire et de numérisation. Toujours dans une optique de complémentarité, une étude et des recommandations sur le rôle, l'actualisation et les stratégies d'affaires des bibliothèques gouvernementales ont été produites au cours de l'année.

Ainsi, en 2005-2006, plusieurs ententes de services ont été conclues, avec des ministères et des organismes, pour la prise en charge totale ou partielle de la gestion intégrée de leurs documents.

Pour le Courrier gouvernemental, les clients concernés sont le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Justice et la Régie de l'assurance maladie du Québec. Pour la Reprographie gouvernementale, il s'agit de Revenu Québec et de la Commission des lésions professionnelles.

La Bibliothèque Cécile-Rouleau a conclu une entente avec le ministère du Tourisme et a reconduit celles avec la Société de l'assurance automobile du Québec et la Régie des rentes du Québec.

Enfin, le Centre de documents semi-actifs du CSPQ a pris en charge l'ensemble des documents semi-actifs du ministère de la Justice, du ministère de la Culture et des Communications, du bureau du Directeur de l'état civil du Québec et de la Sûreté du Québec.

Mentionnons que le Centre de documents semi-actifs, auparavant rattaché au ministère de la Culture et des Communications, a joint les rangs du CSPQ en cours d'année.

## LE DÉPLOIEMENT DU GOUVERNEMENT EN LIGNE

Le CSPQ contribue à l'objectif gouvernemental de déploiement du gouvernement en ligne en offrant de l'accompagnement et du soutien technologique aux ministères et aux organismes. Cette année, la collaboration du CSPQ a surtout été sollicitée par Services Québec et par le MSG qui ont accru l'accès des citoyens au gouvernement en ligne en déployant des prestations électroniques communes à plusieurs ministères. Mentionnons que la plateforme intermédiaire, qui sert principalement à héberger les prestations électroniques de services, accueille plusieurs sites ou portails gouvernementaux informationnels et transactionnels.



## LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Les travaux menés concernant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels sont rapportés à la section 7.5 du rapport.

Sur le plan de la sécurité informatique, l'exercice en cours a vu naître trois importantes réalisations.

### 1) Le Cadre de sécurité informatique unifié

En 2005-2006, le Cadre de sécurité informatique unifié et le cadre de gestion qui y est relié ont été élaborés. Le Cadre de sécurité informatique unifié structure la mise en place des principes, des orientations et des normes en vue de leur application à l'organisation gouvernementale. Le CSPQ a réalisé le cadre de gestion en fonction des objectifs suivants :

- contribuer à la mise en place d'une administration électronique sécuritaire, centrée sur les affaires électroniques et soutenant la gestion des ressources et des actifs informationnels relatifs au CSPQ et aux ententes avec les ministères et les organismes clients;
- concevoir un modèle de gestion de la sécurité capable de soutenir adéquatement les solutions des domaines d'affaires du CSPQ;
- favoriser l'établissement d'une cohérence organisationnelle et d'une vision commune et partagée de la sécurité informatique;
- permettre d'interpeller et de responsabiliser l'ensemble des intervenants de la communauté gouvernementale par rapport au contrôle de leur exploitation et au choix de leurs moyens respectifs.

L'outil qui constitue ce cadre de gestion appuie les efforts collectifs dans une optique de gouvernance de la sécurité de l'information.

### 2) Le Service de sécurité informatique et des communications

Ce service a pour mandat d'assister les ministères et les organismes gouvernementaux en matière de sécurité informatique, notamment dans les domaines de la prévention, de la détection et de la résolution d'attaques malveillantes sur le Réseau de télécommunication multimédia de l'administration publique québécoise (RETEM) et sur Internet. Il gère, soutient et coordonne le traitement des incidents de sécurité informatique dans l'administration québécoise.

En 2005-2006, l'équipe du service a communiqué 128 avis de sécurité aux ministères et aux organismes et a répondu à 5 demandes formelles d'information sur la sécurité informatique provenant de sa clientèle. Elle est intervenue dans la résolution de 26 incidents de sécurité dans la fonction publique et elle a participé activement à une enquête.

Parallèlement, elle assurait une veille quotidienne des nouvelles menaces et de la vulnérabilité et analysait les journaux de sécurité du RETEM afin de détecter des problématiques et des anomalies de sécurité.

Le réseau d'alerte du service, qui comptait une vingtaine de répondants issus des ministères et des organismes en 2005, est passé à plus de 100 répondants en 2006.

L'identifiant gouvernemental ClicSÉCUR est déjà disponible pour les ministères et les organismes qui désirent réaliser des transactions sécuritaires avec les citoyens. Les citoyens qui disposent d'un code personnel ClicSÉCUR sont en mesure de s'identifier, simplement et de façon unique, auprès de chacun des ministères ou des organismes qui ont adhéré à ce service gouvernemental.

ClicSÉCUR a été mis en place en collaboration avec Revenu Québec, la Régie des rentes du Québec et Services Québec. Le MSG est responsable de l'évolution du service, avec le soutien du CSPQ.

L'étape marquante du présent exercice a été la livraison d'une version de l'identifiant à l'usage du citoyen, qui lui donne accès à une dizaine de prestations électroniques de services de la Régie des rentes du Québec et de Revenu Québec. La livraison et le rodage de cette version ont nécessité les étapes suivantes :

- la réalisation de l'évaluation de risque en sécurité du projet;
- la finalisation de la révision de l'architecture, du prototype évolutif et de l'évaluation des possibilités pour la fonction d'authentification;
- la réalisation des architectures d'arrimage pour les deux clients en projet pilote;
- la réalisation des essais et l'acceptation de la mise en ligne du service;
- la mise en place de l'application et des infrastructures technologiques.

Le projet global a été livré dans les délais prévus.

## ORIENTATION II

**AXE :** Développement de services partagés

**Objectif 2 :** D'ici le 1<sup>er</sup> avril 2006, avoir mis en place le Centre de services partagés du Québec

Indicateur	Résultats
Mise en place du Centre de services partagés du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de services partagés du Québec créé le 6 décembre 2005</li> <li>• Membres du conseil d'administration nommés</li> <li>• Plans d'action pour l'implantation des centres de portefeuille ministériel déposés</li> <li>• Deux guides diffusés pour soutenir les projets de centres interministériels de services partagés</li> <li>• Mise en œuvre de deux centres interministériels de services partagés amorcée</li> <li>• Quatre projets pilotes de centres interministériels régionaux en cours</li> </ul>

**Action envisagée (PAGD) :** Préparer l'implantation et amorcer la mise en place d'un centre de services administratifs.

Le CSPQ a été créé le 6 décembre 2005 par l'entrée en vigueur de sa loi constitutive. Les membres du conseil d'administration ont été nommés le 14 février 2006.

En décembre 2005, les ministères étaient invités à évaluer leurs services administratifs et à produire un plan d'action décrivant les étapes d'implantation de centres de portefeuille de services partagés de même que leurs orientations sur les plans interministériel et gouvernemental. Tous effectuaient une réflexion sur le potentiel de consolidation de ces services à l'intérieur de leur portefeuille ministériel. Plusieurs organismes extrabudgétaires ont aussi participé à cette démarche.

Le CSPQ a publié deux guides pour soutenir les initiatives de centres interministériels de services partagés; il s'agit du Guide de positionnement en matière de services partagés et du Guide de mise en œuvre d'un centre interministériel régional de services partagés.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Revenu Québec ont accepté d'assumer les responsabilités liées au rôle de centre interministériel de services partagés. Ils ont déposé leur offre de service au début de février 2006 et ils ont commencé à élaborer leur plan d'action et leur stratégie d'implantation de services partagés.

La mise en œuvre de quatre projets pilotes de centres interministériels régionaux est en cours dans les régions suivantes : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Estrie et Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le CSPQ a signé des ententes de principe avec les partenaires concernés : le ministère des Transports, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère des Affaires municipales et des Régions.

**AXE :** Développement de services partagés

**Objectif 3 :** D'ici le 31 mars 2008, avoir mis en place de nouveaux services partagés

Indicateurs	Résultats
Services partagés développés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre intégrée de produits et de services accessibles développée et présentée</li> <li>• Ajustements en cours d'exercice des systèmes centraux de gestion des ressources humaines</li> <li>• Ajustements en fonction de la prise en charge des différentes applications du Forum des gestionnaires en ressources humaines et du Secrétariat du Conseil du trésor</li> </ul>

### LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS

L'offre de services partagés s'est développée à partir du regroupement des services de soutien déjà offerts aux ministères et aux organismes, et par l'ajout de nouveaux services, la révision des processus de certains domaines d'affaires et la concentration de l'expertise gouvernementale dans des domaines d'approvisionnement et de distribution déterminés.

Une offre intégrée de services partagés comprenant l'ensemble des services offerts à la clientèle par le CSPQ et par les centres interministériels de services partagés a ainsi pu être livrée progressivement à la clientèle. Le document qui la résume, *Offre intégrée de services partagés*<sup>1</sup>, est disponible sur le site Internet du CSPQ à l'adresse suivante :

[http://www.cspq.gouv.qc.ca/publications/centre\\_services/offre.pdf](http://www.cspq.gouv.qc.ca/publications/centre_services/offre.pdf)

### LES SYSTÈMES CENTRAUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le CSPQ a le mandat d'exploiter et de développer le système central de gestion des ressources humaines, soit le Système automatisé de gestion de l'information du personnel (SAGIP). Au cours du présent exercice, des modifications au système ont été rendues nécessaires par l'application du nouveau Régime québécois d'assurance parentale et l'ajustement des conditions de travail du personnel du gouvernement du Québec.

Le CSPQ a finalisé les ajustements au système pour accueillir, le 1<sup>er</sup> avril 2006, différentes applications en ressources humaines en provenance du Forum des gestionnaires en ressources humaines et du Secrétariat du Conseil du trésor.

### ORIENTATIONS II ET III

**AXE :** Modernisation progressive des systèmes de gestion des ressources

**Objectif 4 :** D'ici le 31 décembre 2007, avoir modernisé, dans les ministères, les organismes et dans les fonds ciblés, les systèmes de gestion budgétaire et matérielle<sup>2</sup>

Indicateurs	Résultats
Pourcentage de ministères et d'organismes utilisant les systèmes de gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17,4 % des portefeuilles ministériels utilisent le système comptable (dépenses) et acquisitions</li> </ul>
Pourcentages des phases réalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % des efforts totaux prévus ont été consacrés à l'implantation de la première phase</li> </ul>

**Action envisagée (PAGD) :** Poursuivre la modernisation des systèmes de gestion des ressources du gouvernement du Québec

<sup>1</sup> Centre de services partagés du Québec et Centres interministériels de services partagés, *Offre intégrée de services partagés*, 3 avril 2006.

<sup>2</sup> Compte tenu de leur similitude, deux objectifs du Plan stratégique 2005-2008 ont été regroupés. Par conséquent, leurs deux indicateurs sont présentés.

Le CSPQ a le mandat de réaliser la stratégie de modernisation progressive des systèmes de gestion des ressources. Cette approche graduelle est établie en fonction de la capacité financière de l'État et des impératifs de sa modernisation. Un projet d'une telle ampleur doit être planifié en phases successives. Chaque phase est implantée par portefeuille ministériel, c'est-à-dire à l'intérieur du ministère et des organismes qui relèvent du même ministre.

### STRATÉGIE D'AFFAIRES EN GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES (SAGIR)

L'implantation de SAGIR se déroulera en sept phases (tableau 1). La première phase, SGR1, est fonctionnelle. Les travaux d'orientation et de planification des phases SGR2 et SGR3 (systèmes de gestion des ressources humaines et dotation en ligne) sont amorcés.

TABLEAU 1 : PHASES DE RÉALISATION DE SAGIR

Phases	Objet
SGR1	Système comptable (dépenses) et acquisitions
SGR2	Système de gestion des ressources humaines
SGR3	Système de dotation en ligne
SGR4	Système comptable (revenus, comptes à recevoir) et gestion des stocks
SGR5	Système d'analyse financière
SGR6	Système de comptabilité par projet
SGR7	Système de paie

Les étapes franchies en 2005-2006 sont les suivantes :

- accord gouvernemental sur la stratégie proposée et autorisation de réaliser la phase SGR1;
- réalisation d'un projet pilote concluant au Secrétariat du Conseil du trésor;
- implantation de SGR1 au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et dans l'ensemble du portefeuille;
- implantation de SGR1 dans les portefeuilles des ministères des Transports et du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;
- lancement à la date prévue, soit le 1<sup>er</sup> décembre 2005, des travaux d'implantation dans les portefeuilles des ministères de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, des Relations internationales et des Finances.

Le Conseil des ministres autorisait au printemps 2005 la réalisation de SGR1, la première phase de SAGIR. Soulignons que cette phase remplace le système de suivi budgétaire existant par un véritable système comptable, basé sur un progiciel de gestion intégrée. Elle sera implantée progressivement dans les organisations clientes. Le tableau 2 montre la progression des quatre premières implantations. Rappelons qu'il s'agit d'interventions dans 22 portefeuilles ministériels, dont le Secrétariat du Conseil du trésor, en plus de l'Assemblée nationale avec ses personnes désignées, pour un total de 23 portefeuilles.

TABLEAU 2 : IMPLANTATION DE LA PREMIÈRE PHASE (SGR-1)

Nom du portefeuille ministériel	Date prévue de mise en service	Date réelle de mise en service
Secrétariat du Conseil du trésor	1 <sup>er</sup> avril 2005	1 <sup>er</sup> avril 2005
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1 <sup>er</sup> décembre 2005	30 novembre 2005
Ministère des Transports	1 <sup>er</sup> avril 2006	1 <sup>er</sup> avril 2006
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	1 <sup>er</sup> avril 2006	1 <sup>er</sup> avril 2006
Coûts d'implantation pour le CSPQ	<b>Budget prévu</b> 5,4 millions	<b>Dépenses réelles</b> 3,8 millions

## LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS DE SAGIR

La première phase du projet SAGIR concerne le système comptable (dépenses) et acquisitions. Cette phase, la plus imposante de la stratégie globale, est opérationnelle, alors que quatre portefeuilles ministériels utilisent le système. Les efforts consentis au 31 mars 2006 représentent 20 % des efforts totaux prévus.

Pour le premier exercice du CSPQ, la mise en œuvre de SAGIR et l'implantation de sa première phase respectent les échéances fixées et les budgets prévus.

## LA GOUVERNANCE DE SAGIR

SAGIR repose sur une gouvernance renouvelée du développement des systèmes de gestion intégrée des ressources, caractérisée par un suivi rigoureux des budgets et des échéanciers. La maîtrise d'œuvre du projet et une majorité des efforts de développement sont assumées par les ressources internes du gouvernement.

Afin d'atteindre les objectifs de contrôle et de sécurité, un comité de gouverne, formé d'administrateurs de haut niveau, a été constitué. Il a pour mandat de suivre l'évolution de l'implantation de SGR1 et des coûts afférents.

Un rapport trimestriel sur l'état d'avancement des travaux est remis au Secrétariat du Conseil du trésor, en plus d'un rapport annuel à l'intention du Conseil des ministres.

## ORIENTATION III

**AXE :** Développement d'une culture de service à la clientèle

**Objectif 5 :** D'ici le 31 mars 2008, avoir instauré une culture de service à la clientèle

Initiatives	Résultats
Mécanismes mis en place pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens accrus pour connaître les besoins de la clientèle : communiqués et événements</li> </ul>
Taux de satisfaction de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanismes et processus utilisés davantage ou développés : accroissement de l'utilisation du portail transactionnel, création du bureau de partenariat, structure d'assistance à la clientèle de SAGIR</li> <li>Démarche globale de développement de la relation avec la clientèle amorcée</li> </ul>

## LES BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Afin de bien connaître les besoins de la clientèle actuelle et potentielle et de prévoir les possibilités de développement, le CSPQ instaure et anime plusieurs lieux d'échanges et de communication, dont certains sont des initiatives liées à sa création :

- instauration, en juin 2005, d'un événement annuel dans le monde des approvisionnements, la Journée sur les acquisitions. Cet événement regroupant les acheteurs et les fournisseurs devient un lieu d'échanges et de perfectionnement. L'événement complète les activités de la table de concertation qui regroupe des membres du CSPQ et des gestionnaires en ressources matérielles de la communauté gouvernementale. Il y a eu huit de ces rencontres en 2005-2006;
- organisation, le 10 novembre 2005, d'une journée d'échanges avec les membres de tous les forums de gestion des ressources pour les consulter sur les services partagés. Plus de 200 personnes participaient à l'événement;
- participation à plus de 150 salons et expositions;
- diffusion de près de 370 communiqués et bulletins d'information à la clientèle;
- participation systématique des dirigeants du CSPQ aux forums regroupant des gestionnaires de ressources de tous les domaines et consultations fréquentes auprès de ces groupes.

Dans le déploiement de SAGIR, un effort de communication constant vise à susciter l'adhésion de la communauté gouvernementale, indispensable au succès du projet. Le Forum des sous-ministres, tenu à l'automne 2005, a constitué un moment privilégié pour favoriser cette communication.

## LES MÉCANISMES DÉVELOPPÉS

### Le portail d'approvisionnement

Les transactions des clients par le portail d'approvisionnement électronique sont à la hausse de 11 % par rapport à l'année dernière, atteignant plus de 66 000 commandes. Cette hausse témoigne de la popularité de cet outil, qui assure à la clientèle un accès direct aux fournisseurs à des prix négociés pour elle.

### Le bureau de partenariat

Pour organiser leur relation d'affaires, un bureau de partenariat entre le CSPQ et Services Québec a été mis en place au moment où ce dernier organisme déployait son éventail de services soutenus par la prestation électronique de services. Le bureau et son personnel ont le mandat de gérer les besoins importants et immédiats de la clientèle et de développer en partenariat les conditions nécessaires à la satisfaction des besoins futurs.

### Le centre d'assistance aux clients

Une structure d'assistance à trois niveaux dessert les clients de SAGIR. D'abord, des centres d'assistance sont en service chez chacun des clients. Ensuite, un centre de services de référence répond aux demandes à partir de la Direction générale des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources. Finalement, une assistance de niveau supérieur est accessible auprès de fournisseurs désignés, d'experts de la solution d'affaires et de spécialistes des technologies et des réseaux de communication.

## LA GESTION DE LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE

Le CSPQ doit tout mettre en œuvre pour développer son aptitude et sa capacité à s'adapter aux besoins de sa clientèle et à les satisfaire. C'est pourquoi il entend faire du service à la clientèle l'élément fondamental de son entreprise. Cet enjeu majeur requiert des investissements de nature technologique et humaine, une optimisation des processus, l'établissement de bonnes pratiques ainsi qu'une forte mobilisation de la direction, des gestionnaires et de l'ensemble du personnel. Au 31 mars 2006, des travaux ont été réalisés pour définir et structurer une fiche client et une fiche produits et services.

Bien qu'il soit trop tôt pour mesurer les taux de satisfaction, l'enjeu 1 (section 4.3) explique, sous la rubrique « L'accroissement des volumes d'affaires », des constats de satisfaction de la clientèle.

Le CSPQ axe son action sur les besoins de la clientèle et est soucieux de sa satisfaction. Il veut intensifier ses liens et être reconnu pour sa culture client à visage humain. Il veut développer une organisation performante. C'est pourquoi il mettra en place, au cours de l'année 2006-2007, les principaux éléments de gestion de sa relation avec la clientèle.



**AXE :** Planification de la main-d'œuvre

**Objectif 6 :** En 2005-2006, s'être doté d'une planification de la main-d'œuvre en soutien à la modernisation des services gouvernementaux et voir à son application jusqu'au 31 mars 2008

INDICATEUR	RÉSULTATS
Niveau d'adéquation des besoins de main-d'œuvre en fonction des priorités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences requises recensées</li> <li>• Compétences acquises recensées</li> <li>• Compétences disponibles à l'interne mesurées</li> <li>• Secteurs à risque repérés</li> <li>• Besoins de dotation des postes et besoins de développement déterminés</li> </ul>

Le CSPQ se préoccupe de détenir et de maintenir l'expertise nécessaire à la réalisation de sa mission. La planification de la main-d'œuvre est un point particulièrement névralgique dans le domaine des nouvelles technologies, où le développement rapide et la demande croissante nécessitent des ressources spécialisées. Alors que les départs à la retraite sont nombreux, l'expertise de pointe dans ce domaine est sollicitée par un grand nombre d'employeurs. L'analyse visant à s'assurer de détenir les compétences nécessaires à la modernisation des technologies soutenant les services administratifs de l'État est en voie d'être complétée pour le projet SAGIR.

Cette analyse permettra de cerner les secteurs à risque, les besoins de développement ou d'acquisition de connaissances et les priorités. L'ensemble des interventions sera intégré dans les prévisions de dotation et de développement de la main-d'œuvre. La gestion et le développement des compétences feront l'objet d'un rapport semestriel afin d'en suivre de près l'évolution.

Cette démarche s'étendra progressivement à l'ensemble de l'organisation.

#### 4.3 LES RÉSULTATS ISSUS DES ENJEUX GOUVERNEMENTAUX

Des résultats additionnels découlent des intentions gouvernementales<sup>1</sup> que sont la réalisation du plein potentiel économique et durable du Québec, la mise sur pied du gouvernement en ligne, la révision des façons de faire et de la modernisation de l'État. Ils sont présentés ci-après sous trois enjeux, qui constitueront en partie les assises du plan d'affaires du CSPQ :

- I. Les économies générées par les services partagés;
- II. La modernisation de l'État et le développement des technologies;
- III. La performance organisationnelle.

##### ENJEU I : LES ÉCONOMIES GÉNÉRÉES PAR LES SERVICES PARTAGÉS

Les économies générées au cours du premier exercice financier du CSPQ sont attribuables principalement aux acquisitions négociées et à l'accroissement des volumes d'affaires.

Comparer le coût des services désormais gérés en services partagés avec leurs coûts antérieurs fait ressortir des économies de l'ordre de plusieurs millions de dollars pour l'administration publique et parapublique.

RÉSULTATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies d'échelle estimées à près de 46 millions de dollars, grâce aux regroupements d'achats</li> <li>• Réalisation d'économies de 11 millions en matière de placement médias</li> <li>• Gestion des biens excédentaires générant des gains pour la communauté gouvernementale</li> <li>• Économies récurrentes de 20 millions par an attribuables au RETEM</li> </ul>

<sup>1</sup> Briller parmi les meilleurs : la vision et les priorités d'action du gouvernement, 2004, p. 200-201.

## ACQUISITIONS NÉGOCIÉES

La négociation des coûts d'acquisition génère des économies d'échelle estimées à près de 46 millions de dollars<sup>10</sup> pour la clientèle, ce qui équivaut à un taux global moyen d'économie de 22 %. Ces économies proviennent de plus de 80 regroupements d'achats et de 404 mandats d'achat confiés au CSPQ. De plus, on constate, pour les ministères, les organismes et les sociétés d'État, la réalisation d'économies de plus de 11 millions en placement médias.

Les économies globales concernent principalement des achats de biens, d'impression, de services auxiliaires, de logiciels et de matériel technologique, répartis comme suit :

<b>Services auxiliaires :</b>	12,4 millions
Location de machinerie, services de déménagement, de revue de presse et d'impression;	
<b>Logiciels et matériel technologique :</b>	25,4 millions
Dix logiciels de marques reconnues à diverses fins d'opération, d'antivirus, de traitement de données et matériel technologique;	
<b>Biens divers :</b>	8,0 millions
Automobiles, carburant, uniformes et vêtements, papier, photocopieurs, produits et accessoires d'entretien.	

## GESTION DES BIENS EXCÉDENTAIRES

La disposition de biens excédentaires constitue une source d'économies publiques appréciable. Par exemple :

- plus de 33 000 articles d'équipement informatique d'une valeur résiduelle estimée à 1,9 million ont été transférés gratuitement aux écoles du Québec. La valeur de ces biens, s'ils avaient dû être acquis sur le marché, représente 19 millions;
- les biens excédentaires ne trouvant pas preneur parmi les clients du CSPQ ont été vendus au public, pour un total de 5,2 millions, dont 86,5 % ont été retournés aux anciens propriétaires de ces biens;
- des articles en surplus d'une valeur résiduelle de 185 000 dollars ont été transférés entre ministères et organismes.

## LE RÉGIME DE TÉLÉCOMMUNICATION AU QUÉBEC

Les résultats de ce projet de télécommunication, le plus important au Québec, sont condensés à l'enjeu II du présent rapport, au point 1. Les économies annuelles récurrentes sont estimées à 20 millions de dollars.

## DÉVELOPPEMENT DES VOIES D'AFFAIRES

Le nombre de clients de services partagés est en croissance, comme la valeur des transactions effectuées. Cette augmentation n'est pas étrangère à la satisfaction de la clientèle gouvernementale comme l'indiquent les témoignages recueillis auprès des clients et des fournisseurs. L'ajout du marché des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux et celui des municipalités contribue aussi à cette progression.

## LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES

Le marché des ministères et des organismes, dont la presque totalité sont déjà clients du CSPQ, demeure un marché cible de développement des affaires. La Régie de l'assurance maladie du Québec, la Régie des rentes du Québec et la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances choisissent de confier une partie de leurs acquisitions au CSPQ, bien qu'elles disposent d'une grande autonomie en la matière.

<sup>10</sup> Economies d'échelle estimées au regard des regroupements d'achats renouvelés en 2005-2006, lesquels sont d'une valeur de 163 millions de dollars.



### Les sociétés d'État

Outre les économies d'échelle, l'expertise en approvisionnement et en acquisition est un facteur d'attraction important pour la clientèle du CSPQ. Ainsi, les sociétés d'État, Hydro-Québec entre autres, font appel au CSPQ pour une partie de leurs activités en cette matière.

Pour répondre à ces besoins, le CSPQ propose une expertise dans divers domaines : en assistance-conseil; en connaissance des marchés, des tendances, des fournisseurs et des produits; en gestion du processus d'acquisition, à partir de l'appel d'offres et des négociations jusqu'à la signature du contrat. Il offre aussi le suivi, notamment en ce qui a trait à l'assurance de la qualité, au respect des clauses contractuelles et à la continuité.

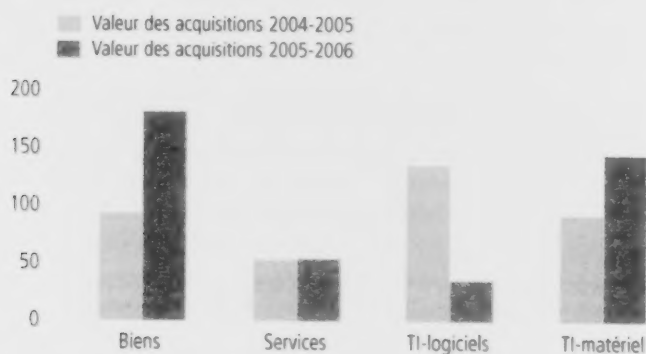
### Les regroupements

Comme pour les ministères et les sociétés d'État, les économies que génèrent les regroupements d'achats s'avèrent des plus intéressantes pour les organismes et les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux ainsi que pour les municipalités. Par exemple, les villes de Montréal et de Gatineau et la Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles sont au nombre des clients qui se sont ajoutés ou qui ont accru leurs transactions avec le CSPQ. En outre, de nouvelles modalités de partenariat avec l'Union des municipalités du Québec ont amené 15 nouvelles municipalités à joindre les regroupements d'achats.

L'expertise du personnel du CSPQ donne des résultats probants, particulièrement dans le domaine de l'acquisition de matériel informatique, où l'augmentation de la clientèle est importante. Le volume d'acquisitions du réseau de la santé et des services sociaux, presque absent de la clientèle autrefois, a ainsi crû de 51 % au cours du présent exercice.

### La valeur totale des acquisitions

La valeur totale des acquisitions est passée de 376,4 millions de dollars en 2004-2005 à 411,1 millions de dollars cette année. Le graphique suivant montre la répartition de la valeur totale des acquisitions en quatre catégories.



ACQUISITIONS TOTALES\*

TI : Technologies de l'information

\* Les données de 2004-2005 sont présentées à titre indicatif et proviennent du MSG

## ENJEU II : LA MODERNISATION DE L'ÉTAT ET LE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES

La modernisation de l'État passe notamment par les technologies de l'information et les télécommunications. Dans ces domaines, le CSPQ réalise des projets et développe des infrastructures pour répondre aux besoins de la communauté gouvernementale.

### LES PROJETS TECHNOLOGIQUES

En matière de développement des projets technologiques gouvernementaux, le CSPQ intervient dans sept domaines de réalisations.

#### RÉSULTAT

- Sept grands projets technologiques améliorés

Le RETEM est l'infrastructure gouvernementale de télécommunication. Sa modernisation, amorcée en 2001-2002, se poursuit. Le RETEM facilite les échanges électroniques (voix, données, images et son) entre les réseaux et renforce la sécurité de ces échanges entre les organisations. Il constitue l'une des assises stratégiques du gouvernement en ligne. Il est accessible dans les grands centres et dans les régions du Québec.

Cette année, le CPSQ et le ministère de la Santé et des Services sociaux ont entrepris une démarche stratégique pour optimiser le RTSS et le RETEM à court terme, dans une perspective de transition vers un réseau gouvernemental unifié.

Une étude, visant l'optimisation des centres de traitement informatique utilisant la plateforme centrale, est en cours, en collaboration avec trois organismes. L'avancement actuel de l'analyse fait ressortir un potentiel d'économies gouvernementales de plus de 2 millions de dollars, qui se concrétiseront d'ici 2007-2008.

En 2005-2006, le CSPQ a finalisé la mise en place des grandes composantes de cette infrastructure, pour héberger la prestation électronique de services de plusieurs ministères et organismes. Quelques-unes de ses premières réalisations : le portail gouvernemental de services, le Service québécois de changement d'adresse, l'application d'identification ClicSEQR, le site Internet du ministère du Conseil exécutif et le site de déclarations de revenus numérisées de Revenu Québec.

Rappelons que l'IC-PES est une infrastructure commune de services partageables à laquelle viennent se greffer les infrastructures propres au client. Cette mise en commun permet d'accélérer le déploiement du gouvernement en ligne. En prévenant la duplication d'infrastructures semblables à l'échelle gouvernementale, elle permet aussi de réaliser des économies appréciables. Tout ministère ou organisme gouvernemental désirant mettre en ligne son site Internet et ses systèmes de mission peut recourir à ces services.

Au cours de l'exercice 2005-2006, les efforts ont porté sur la réorganisation des activités de soutien de l'IC-PES, qui connaissent une forte croissance. En effet, la clientèle cherche des solutions à moindre coût et s'adresse de plus en plus souvent au CSPQ pour combler ses besoins. Le nombre d'activités d'entretien, de demandes et d'analyses de projets est en croissance.

#### 4) Le Référentiel des composants partageables et réutilisables

Le site du Référentiel des composants partageables<sup>11</sup> et réutilisables vise à faciliter le partage d'expertise entre les spécialistes du développement de solutions d'affaires basées sur les nouvelles technologies de l'information et des communications. Ce site contribue à générer des économies à l'échelle gouvernementale et à diminuer le temps nécessaire au développement des futures solutions d'affaires des clients.

Au cours de 2005-2006, de nombreux échanges de composants se sont produits entre clients. L'utilisation de ces composants génère des gains d'efficacité par rapport à l'effort qui aurait été autrement consacré au développement initial d'une application similaire. L'économie potentielle est de l'ordre de 3 millions de dollars.

#### 5) Le Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR)

Les réseaux actuels de radiocommunication gérés par le CSPQ sont indépendants les uns des autres : ils ne sont pas interopérables. Le CSPQ poursuit la mise en place du RENIR, un vaste réseau panquébécois qui sera complété en 2008. Ce réseau a pour but d'améliorer l'efficacité des activités courantes des clients et de doter le gouvernement du Québec d'un réseau national accessible à tous les intervenants, principalement en situation d'urgence. La récente technologie d'assignation dynamique de fréquences permettra un meilleur partage des ondes radio et l'accès à une plus grande capacité de radiocommunication.

L'ampleur de ce réseau sera suffisante pour accueillir nombre de nouveaux clients, dont la Sûreté du Québec, les municipalités, les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux et le gouvernement fédéral.

Au 31 mars 2006, les régions administratives de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches sont entièrement desservies par des projets à l'essai. Le déploiement du réseau dans huit autres régions est suffisamment avancé pour en permettre l'utilisation tout le long de la vallée du Saint-Laurent, soit de Port-au-Persil jusqu'à l'extrême ouest de Montréal. À la fin du présent exercice, 302 terminaux sont quotidiennement en marche à la Sûreté du Québec et 206 terminaux sont en circulation auprès de la clientèle, dans le cadre de projets pilotes.

#### 6) Le service de Radiotéléphonie en Mouvement (RTD)

Le service de RTD permet aux utilisateurs d'être en contact direct et constant avec les systèmes informatiques de leur organisation quand ils se déplacent. Ce service entraîne évidemment des gains de productivité importants.

Le remplacement du réseau existant par une technologie plus évoluée est en cours. Il s'effectue de façon concomitante au déploiement du RENIR, puisque ces deux systèmes utilisent les mêmes sites de radiocommunication et de liaison. Au 31 mars 2006, près de 25 % des sites sont en service.

Les CCM soutiennent ce qu'il est convenu d'appeler les centres d'appels ou centres de services des ministères et des organismes qui répondent à un grand volume de demandes de la part des citoyens et des entreprises. Les CCM comportent deux volets principaux complémentaires : la Réponse vocale interactive (RVI) et la Convergence téléphonie informatique (CTI).

Traitant un volume d'appels de près de 3 millions de minutes par année, la RVI permet à l'utilisateur d'obtenir de l'information générale ou personnalisée à toute heure de la journée et d'effectuer des transactions précises de façon autonome. Elle permet aussi d'aiguiller les appels, d'effectuer des sondages et d'autres fonctions connexes.

Quant à la CTI, elle permet entre autres de traiter les appels en fonction de l'information recueillie par la RVI sur l'interlocuteur et sur la nature de son appel. Elle offre aussi le transfert synchronisé de l'appel téléphonique et du dossier à l'écran du préposé qui a reçu la formation pour ce type d'appel. Finalement, elle indique à la personne qui appelle l'estimation du temps d'attente nécessaire avant de joindre un préposé ou sa position dans la file d'attente.

Bref, cette infrastructure moderne permettra au CSPQ de renforcer sa position d'acteur stratégique dans la mise en place du gouvernement en ligne. Il se dotera ainsi d'une solution d'affaires moderne, évolutive et performante, afin de bien répondre aux besoins émergents des clients dans le domaine des centres de contacts.

<sup>11</sup> Les composants partageables sont des programmes, des systèmes informatiques ou des éléments de système qui peuvent être réutilisés pour fonctionner avec d'autres programmes.

### ENJEU III : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le CSPQ privilégie deux voies d'amélioration de la performance : l'optimisation des processus et la gestion des personnes et de l'expertise. De plus, il entend mesurer et comparer sa performance, particulièrement sur le plan des économies générées au sein du gouvernement, afin de progresser, de se situer par rapport à des organismes comparables et d'explorer les meilleures façons de faire.

#### L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

On a demandé aux unités administratives du CSPQ de réviser leurs processus pour créer une première vague de gains d'efficacité. Ces révisions ont entre autres permis d'améliorer les façons de faire en matière de gestion financière et d'information gouvernementale et de repérer les processus les plus prometteurs pour développer de nouveaux domaines d'affaires.

##### RÉSULTATS

- Révision des processus de soutien administratif des ressources financières, réorganisation du travail et établissement d'une charte comptable unique
- Méthodologie de coût de revient en voie de réalisation
- Rationalisation ou prise en charge de la reprographie pour six clients

#### 1) Les processus et l'organisation du travail

Les processus en matière de ressources financières ont été rassemblés sous une approche institutionnelle globale. Ainsi, les services de comptabilité analytique de gestion, d'orientations et de stratégies budgétaires, d'évaluation et de contrôle financier et de coût de revient ont été revus et regroupés. Ces changements ont rendu nécessaire l'élaboration de nouvelles politiques et de directives comptables au CSPQ, qui entreront en vigueur en septembre 2006. La révision de l'organisation du travail pour l'ensemble des employés dans ces domaines a été réalisée.

L'intégration des différents domaines d'affaires au CSPQ a aussi nécessité la révision et l'amélioration des processus et de systèmes distincts de soutien administratif en ressources financières. L'ensemble comprenait 5 systèmes comptables et plus de 25 sous-systèmes, dits systèmes de mission, pour l'exploitation de 9 chartes comptables différentes. Cette refonte a mené à une solution reposant sur une charte comptable unique, compatible avec SAGIR et prête à entrer en fonction à l'ouverture du nouvel exercice financier.

Afin d'optimiser les processus de tarification et d'intégration des économies, une méthodologie uniforme est en développement pour établir le coût de revient complet par domaine d'affaires du CSPQ.

Par exemple, la prestation électronique de services des ministères et des organismes est en cycle de croissance et n'a pas atteint le seuil de rentabilité. Son évolution rapide a nécessité la révision, toujours en cours, de sa tarification, afin de mieux structurer l'offre de service et d'y intégrer tous les coûts pertinents pour atteindre l'autofinancement.

#### 2) La reprographie

Dans le domaine de l'information gouvernementale, le plan gouvernemental de modernisation 2004-2007 cible explicitement la reprographie comme l'une des premières activités à consolider à l'échelle gouvernementale. À partir d'un scénario de regroupement élaboré par un comité composé des principaux clients gérant des ateliers de reprographie, la rationalisation de leur nombre, entreprise l'an dernier, s'est poursuivie en 2005-2006.

Ainsi, les opérations de reprographie au sein de certains édifices à clientèles multiples et au sein des ministères et des organismes qui suivent, ont été prises en charge par le CSPQ, en tout ou en partie, sous forme de délocalisation ou de gestion impartie dans leurs locaux : la Sûreté du Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le ministère de la Justice, Revenu Québec, la Régie de l'assurance maladie du Québec et la Commission des lésions professionnelles.

## LA GESTION DES PERSONNES ET DE L'EXPERTISE

Les personnes sont la base du service à la clientèle et le CSPQ se veut attentif à la gestion de ses ressources humaines.

### RÉSULTATS

- Activités de communication continues
- Stratégie de gestion du changement appliquée

L'objectif de mobiliser le personnel et de susciter son adhésion à la mission du CSPQ a conduit le président-directeur général à effectuer deux tournées dans toutes les unités administratives qui forment le CSPQ, l'une en novembre 2005 et l'autre en février 2006. Ces activités ont permis de présenter l'organisation, les valeurs à adopter et les premières orientations du plan d'affaires. De plus, les échanges avec l'ensemble du personnel ont contribué à donner de l'information quant à certaines préoccupations. Ils ont permis d'intervenir sur des éléments bien ciblés pour améliorer les processus de travail. Dans la foulée de ces actions, un exercice de gestion du changement est en élaboration.

Parallèlement, des présentations et des échanges avec les gestionnaires se sont tenus dans le but de faire évoluer le plan d'affaires en élaboration et d'assurer une pleine diffusion de l'information. L'ensemble de ces activités a permis de connaître les préoccupations des gestionnaires par rapport aux changements amenés par la culture des services partagés.

Plus particulièrement, la gestion du changement des méthodes de travail associées à l'implantation de SAGIR a fait l'objet d'une attention spéciale. À cette fin, des séances d'information ont été offertes pour former les utilisateurs principaux. Le taux de satisfaction à l'égard de ces séances est de 92 %. De plus, une équipe de trois personnes a été mise en place dans le but précis de soutenir les ministères et les organismes dans la gestion du changement et la transformation organisationnelle.

Le domaine des nouvelles technologies nécessite une main-d'œuvre spécialisée; l'envergure et la nature hautement stratégique des projets gouvernementaux en cette matière exigent que le risque d'une pénurie de main-d'œuvre gouvernementale soit géré adéquatement. Les résultats relatifs à la préparation de la relève de la main-d'œuvre pour le projet SAGIR sont présentés sous l'objectif 6 du présent rapport.

## LE RÔLE DE LA PERFORMANCE

Le CSPQ a entrepris des travaux pour se doter d'un système intégré de gestion et de mesure de la performance dans les domaines d'affaires, tout spécialement pour les économies générées, l'avancement des projets et la gestion des ressources humaines.

### RÉSULTATS

- Outils de mesure de la performance évalués
- Tableau de bord hebdomadaire de SAGIR et rapports trimestriels produits
- Échanges interprovinciaux sur les meilleures pratiques

Bien que des mesures de performance existent dans chacun des secteurs de l'organisation, le CSPQ poursuit un exercice de sélection des sources d'information stratégiques pour se doter d'un outil corporatif de mesure. Un progiciel de soutien compatible avec les systèmes internes a été évalué.

Un tableau de bord hebdomadaire, comportant plus de 130 points de contrôle, sert à produire les rapports de suivi du projet SAGIR. Outre le suivi budgétaire et chronologique hebdomadaire, un rapport trimestriel est remis au Secrétariat du Conseil du trésor et un rapport annuel est soumis au Conseil des ministres.

Le CSPQ souhaite développer une veille commerciale ainsi qu'une veille des pratiques de gestion en matière de services partagés. À cet effet, son personnel participe à des échanges interprovinciaux sur les meilleures pratiques et repère des recherches et des occasions d'apprentissage pour établir les fondements de cette veille.



## UTILISATION DES RESSOURCES

### 5.1 LES RESSOURCES HUMAINES

L'organigramme du CSPQ au 31 mars 2006 est présenté à l'annexe 2. La direction est appuyée d'employés réguliers et fait aussi appel à des ressources externes.

#### L'effectif autorisé

Au 31 mars 2006, l'effectif total autorisé du CSPQ est de 1097 équivalents temps complet (ETC). Au cours de sa première année d'existence, le CSPQ a accueilli du personnel issu principalement du MSG et du Secrétariat du Conseil du trésor. Il a utilisé 996,7 ETC pour réaliser ses activités.

L'écart entre l'effectif total autorisé et l'effectif utilisé s'explique en grande partie par une gestion très rigoureuse des postes vacants, afin de les allouer éventuellement aux projets prioritaires du CSPQ.

#### Le développement des ressources humaines

Le CSPQ a dépassé l'objectif gouvernemental d'investir 1 % de la masse salariale en formation fixé par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (LRQ, c. D-7.1). Au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006, 771 677 dollars ont été consacrés à des activités de formation du personnel. Sur une masse salariale de 50 millions de dollars, ce montant correspond à 1,5 %. Le CSPQ entend poursuivre ses efforts pour soutenir le développement d'une organisation dynamique, compétente et performante.

#### La santé et la sécurité au travail

Parmi les activités de santé et sécurité au travail réalisées en 2005-2006, le CSPQ en retient trois principales : une campagne de vaccination à l'automne 2005, un programme d'évaluation de la condition physique de même que des interventions spécialisées en ergonomie pour les postes de travail.

## RÉSULTATS FINANCIERS

### 6.1 L'ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Sur la base d'un exercice financier complet, les revenus totaux en matière de services partagés s'élèvent à 281,3 millions de dollars<sup>12</sup>.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec, le ministre doit déposer, à l'Assemblée nationale, les états financiers du CSPQ accompagnés du rapport du Vérificateur général du Québec. C'est ainsi qu'un bilan d'ouverture a été établi au 6 décembre 2005 et que les premiers résultats financiers ont été produits au 31 mars 2006, le tout pour une période de moins de quatre mois.

Pour son premier exercice financier, le CSPQ a atteint l'équilibre budgétaire, avec un bénéfice net de 6 255 dollars. Les résultats comprennent des revenus de 98,7 millions, auxquels s'ajoutent une subvention du gouvernement du Québec de 2,4 millions et d'autres produits de 0,7 million, pour un total de 101,8 millions. Le coût des marchandises vendues ou des services rendus s'élève à 88,4 millions, alors que les charges administratives, qui incluent l'amortissement des immobilisations corporelles et des actifs incorporels, représentent 11,8 millions. À ces montants s'ajoute une perte sur disposition d'actifs incorporels de 1,6 million, pour un total de 101,8 millions.

**TABEAU 3 - SOMMAIRE DES RÉSULTATS** (en millions de dollars)

#### REVENUS TOTAUX

Revenus	98,7
Subvention du gouvernement du Québec	2,4
Autres produits	0,7
Total	101,8

#### COÛTS ET CHARGES

Coûts des marchandises vendues ou des services rendus	88,4
Charges administratives	11,8
Perte sur disposition d'actifs incorporels	1,6
Total	101,8
Bénéfice net	0,0

L'ensemble des revenus du CSPQ provient des domaines suivants : ressources informationnelles (49,1 %), information gouvernementale (17,1 %), ressources matérielles et acquisitions (33,8 %).

Au 31 mars 2006, le bilan du CSPQ affiche un actif de 411,5 millions, un passif de 361,7 millions et un avoir de 49,8 millions. La majorité de cet avoir provient, à titre d'apport du gouvernement du Québec, de la fermeture au 5 décembre 2005 du Fonds de l'information gouvernementale et du Fonds des services gouvernementaux, à l'exclusion du Service aérien gouvernemental.

<sup>12</sup> Donnée non vérifiée



## 6.2 LES ÉTATS FINANCIERS

### RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers du Centre de services partagés du Québec ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de conventions comptables appropriées et qui respectent les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel de gestion concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles comptables internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

Le Centre de services partagés du Québec reconnaît qu'il est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui le régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité de vérification dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le vérificateur, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

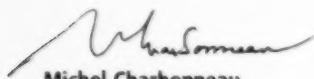
Le Vérificateur général du Québec a procédé à la vérification des états financiers du Centre de services partagés du Québec, conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, et son rapport du vérificateur expose la nature et l'étendue de cette vérification et l'expression de son opinion. Le Vérificateur général peut, sans aucune restriction, rencontrer le comité de vérification pour discuter de tout élément qui concerne sa vérification.

Le président-directeur général,



**André Trudeau**

Le directeur général des services de gestion stratégique,



**Michel Charbonneau**

Québec, le 30 novembre 2006



## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À l'Assemblée nationale,

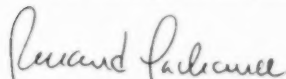
J'ai vérifié les bilans du Centre de services partagés du Québec au 6 décembre 2005 et au 31 mars 2006 ainsi que l'état des résultats et excédent cumulé et l'état des flux de trésorerie de l'exercice du 6 décembre 2005 au 31 mars 2006. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Centre. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

À l'exception de ce qui est mentionné dans le paragraphe ci-dessous, ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Compte tenu que le Centre n'a pas effectué de dénombrement des stocks au 6 décembre 2005, je n'ai pu contrôler les quantités en stock à cette date. Puisque les stocks d'ouverture sont l'un des éléments qui servent à établir les résultats d'exploitation et les flux de trésorerie, je n'ai pu déterminer si certains redressements du coût des marchandises vendues ou des services rendus, du bénéfice net, de l'avoir au début de l'exercice et des flux de trésorerie provenant de l'exploitation auraient été nécessaires.

À mon avis, à l'exception de l'effet des redressements, dont il est question au paragraphe précédent, que j'aurais pu juger nécessaires si j'avais été en mesure de vérifier les quantités en stock au 6 décembre 2005, le bilan à cette date, ainsi que l'état des résultats et excédent cumulé et l'état des flux de trésorerie donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Centre au 6 décembre 2005 ainsi que des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie du Centre pour l'exercice du 6 décembre 2005 au 31 mars 2006 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. De plus, à mon avis, le bilan au 31 mars 2006 donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Centre à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Le vérificateur général du Québec,



**Renaud Lachance, CA**

Québec, le 30 novembre 2006

RÉSULTATS ET EXCÉDENT CUMULÉ  
DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

	2006
<b>PRODUITS</b>	98 744 512 \$
<b>COÛT DES MARCHANDISES VENDUES OU DES SERVICES RENDUS</b> (note 3)	88 348 913
<b>BÉNÉFICE BRUT</b>	10 395 599
Subvention du Gouvernement du Québec	2 348 100
Autres produits	723 767
	13 467 466
<b>CHARGES ADMINISTRATIVES</b>	
Frais d'administration	11 090 299
Frais d'administration facturés par le Gouvernement du Québec	253 051
Amortissement des immobilisations corporelles	342 312
Amortissement des actifs incorporels	105 640
Frais financiers	52 664
	11 843 966
<b>BÉNÉFICE AVANT ÉLÉMENT SUIVANT</b>	1 623 500
Perte sur disposition d'actifs incorporels	1 617 245
<b>BÉNÉFICE NET ET EXCÉDENT CUMULÉ</b>	6 255 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## BILAN

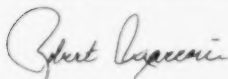
	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Encaisse	9 384 464 \$	15 340 275 \$
Débiteurs (note 4)	105 411 393	90 879 701
Stocks (note 5)	7 668 812	6 852 934
Frais payés d'avance	15 021 813	6 199 449
	137 486 482	119 272 359
<b>Effet à recevoir du Gouvernement du Québec</b> (note 6)	12 859 455	12 974 687
<b>Immobilisations corporelles</b> (note 7)	24 811 974	20 716 864
<b>Actifs incorporels</b> (note 8)	234 460 495	212 359 438
<b>Frais reportés</b>	1 863 246	3 319 477
	411 481 652 \$	368 642 825 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Emprunts temporaires (note 9)	253 470 858 \$	223 086 522 \$
Billets à payer (note 10)	6 303 105	4 576 406
Créditeurs et frais courus (note 11)	61 612 826	52 146 288
Versements sur la dette à long terme (note 12)	296 782	-
Produits perçus d'avance (note 13)	3 386 530	3 157 590
	325 070 101	282 966 806
<b>Dette à long terme</b> (note 12)	21 206 939	20 229 859
<b>Produits perçus d'avance</b> (note 13)	204 565	352 690
<b>Provision pour congés de maladie</b>	15 237 658	15 337 336
	361 719 263	318 886 691
<b>AVOIR</b>		
Apport du Gouvernement du Québec	49 756 134	49 756 134
Excédent cumulé	6 255	-
	49 762 389	49 756 134
	411 481 652 \$	368 642 825 \$

**ENGAGEMENTS** (note 14)**ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA DATE DU BILAN** (note 19)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le président du conseil d'administration,



Robert Marcotte

Le président-directeur général,



André Trudeau

## FLUX DE TRÉSORERIE

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

	2006
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>	
Bénéfice net de l'exercice	6 255 \$
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie	
Virement de produits perçus d'avance	80 815
Amortissement des immobilisations corporelles	1 632 657
Amortissement des actifs incorporels	3 038 582
Perte sur disposition d'actifs incorporels	1 617 245
	6 375 554
Variation des éléments hors caisse liés à l'exploitation (note 15)	(20 783 813)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'exploitation	(14 408 259)
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 392 593)
Acquisition d'actifs incorporels	(19 265 994)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(23 658 587)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b> (note 15)	
Augmentation nette des emprunts temporaires	30 384 336
Augmentation nette des billets à payer	1 726 699
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	32 111 035
<b>Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(5 955 811)</b>
<b>Encaisse au début</b>	<b>15 340 275</b>
<b>Encaisse à la fin</b>	<b>9 384 464 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 1. CONSTITUTION ET OBJET

Le Centre de services partagés du Québec est une personne morale, mandataire de l'État, créée en vertu de la *Loi sur le Centre de services partagés du Québec* (L.R.Q., chapitre C-8.1.1) entrée en vigueur le 6 décembre 2005. Le Centre a pour mission de fournir ou de rendre accessible aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

Le Centre de services partagés du Québec est substitué au directeur général des achats désigné en vertu de l'article 3 de la *Loi sur le Service des achats du gouvernement* (chapitre S-4), au ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration à l'égard des fonctions relatives à la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics* (chapitre S-6.1) qui lui ont été confiées en vertu du décret n° 564-2003 du 29 avril 2003, au ministre responsable de la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics* à l'égard des fonctions qu'il exerçait en vertu de cette loi, à l'exception des fonctions relatives au Service aérien gouvernemental. Le Centre en acquiert les droits et en assume les obligations. Les actifs et passifs ont été transférés à la valeur comptable.

Dans la réalisation de sa mission, le Centre peut notamment exercer les fonctions suivantes et rendre les services suivants :

- 1° acheter et louer pour les organismes publics les biens meubles;
- 2° favoriser la réutilisation des biens des organismes publics et en disposer lorsqu'ils ne sont plus requis;
- 3° développer et fournir des produits et services en matière de technologie de l'information et de télécommunication et en assurer la gestion et la maintenance;
- 4° développer et fournir des solutions d'affaires en gestion des ressources;
- 5° fournir tout autre service, professionnel ou autre, dont les organismes publics peuvent avoir besoin, tels l'impression, l'édition, la publication, la commercialisation, le placement média, l'audiovisuel, les expositions, la reprographie, le courrier et l'entretien de l'équipement;
- 6° procéder à des regroupements de services et les gérer;
- 7° gérer les droits d'auteurs des documents des organismes publics, conformément aux normes élaborées conjointement par le ministre de la Culture et des Communications et le ministre des Services gouvernementaux, et veiller à leur application.

La loi constitutive précise que les sommes reçues par le Centre doivent être affectées au paiement de ses obligations. Le surplus, s'il en est, est conservé par le Centre à moins que le gouvernement n'en décide autrement.

En vertu de l'article 2 de sa loi constitutive, le Centre est mandataire de l'État et par conséquent n'est pas assujéti aux impôts sur le revenu au Québec et au Canada.

## 2. CONVENTIONS COMPTABLES

La préparation des états financiers du Centre par la direction, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, exige que celle-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l'égard de la comptabilisation des actifs et des passifs, de la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des produits et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

Les stocks sont évalués à la moindre valeur (coût - valeur de réalisation nette). Le coût est calculé selon la méthode de l'épuisement successif. Le coût des produits en cours comprend les matières premières, la main d'œuvre et les frais généraux de fabrication.

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

Les immobilisations sont comptabilisées au coût ou à la valeur attribuée par le Gouvernement du Québec et sont amorties sur leur durée de vie utile prévue selon la méthode de l'amortissement linéaire et pour les périodes suivantes :

Équipement spécialisé	Maximum 15 ans
Infrastructure de radiocommunication	Maximum 20 ans
Équipement informatique	Maximum 5 ans
Mobilier et équipement de bureautique	Maximum 5 ans
Matériel roulant	Maximum 5 ans
Améliorations locatives	Maximum 10 ans

Les actifs incorporels, composés de systèmes informatiques, de logiciels et des développements de systèmes informatiques, sont comptabilisés au coût. Le coût comprend la main-d'œuvre directe, des intérêts et d'autres coûts directement rattachés au développement des systèmes. Ils sont amortis sur leur durée de vie utile prévue selon la méthode de l'amortissement linéaire indiquée ci-dessous. Ils sont soumis à un test de dépréciation lorsque les changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Tout excédent de la valeur comptable sur la juste valeur est imputé aux résultats de la période au cours de laquelle la dépréciation a été déterminée.

Systèmes informatiques et logiciels	Maximum 5 ans
Développements systèmes informatiques	Maximum 5 ans

Les frais de développement des systèmes informatiques sont amortis à compter de leur mise en opération.

Les intérêts sur les dettes liées aux développements des systèmes informatiques sont capitalisés pendant la période de développement.

Les frais reportés sont constitués principalement de montants versés d'avance sur des contrats d'entretien et sont amortis linéairement sur la durée des contrats.

Les obligations découlant des congés de maladie et vacances dus aux employés du Centre sont comptabilisés à titre de passif. La charge annuelle est comptabilisée selon les avantages gagnés par les employés au cours de l'exercice.

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée aux régimes interentreprises à prestations déterminées gouvernementaux étant donné que le Centre ne dispose pas d'information suffisante pour appliquer la comptabilité des régimes à prestations déterminées.

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## Reconnaissance des produits

Les produits provenant de la prestation de services et des ventes de biens sont constatés lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord;
- La livraison a eu lieu ou les services ont été rendus;
- Le prix de vente est déterminé ou déterminable;
- Le recouvrement est raisonnablement assuré.

Les produits perçus d'avance sont virés aux résultats en fonction des services rendus.

## Politique de trésorerie et de placement

La politique de l'entité consiste à présenter dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les soldes bancaires et les placements facilement convertibles à court terme, en un montant connu de trésorerie dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative.

## 3. COÛTS DES MARCHANDISES VENDUES OU DES SERVICES RENDUS

	2006
Coûts directs	84 125 431 \$
Amortissement des immobilisations corporelles	1 290 345
Amortissement des actifs incorporels	2 932 942
Frais financiers	195
	88 348 913 \$

## 4. DÉBITEURS

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
Comptes clients	49 954 221 \$	40 016 071 \$
Créances à recevoir	868 411	482 447
Gouvernement du Québec	45 432 487	42 077 100
Portion court terme de l'effet à recevoir du Gouvernement du Québec	8 787 917	8 136 390
Autres	368 357	167 693
	105 411 393 \$	90 879 701 \$

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 5. STOCKS

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
<b>Marchandises destinées à la vente</b>		
Fournitures et ameublement	1 757 271 \$	1 781 597 \$
Valeurs postales	2 468 888	1 222 698
Téléphones reçus à titre gratuit	1 099 223	1 545 838
Pièces informatiques	177 425	141 039
Publications	1 616 325	1 757 216
<b>Matières premières de reprographie</b>	199 111	199 302
<b>Produits de publication en cours</b>	350 569	205 244
	<b>7 668 812 \$</b>	<b>6 852 934 \$</b>

## 6. EFFET À RECEVOIR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

L'effet à recevoir du Gouvernement du Québec ne porte pas intérêt et représente les sommes devant être transférées au Centre, relativement aux banques de congés de maladie ainsi qu'aux banques de vacances, qui étaient gagnées par les employés avant le 6 décembre 2005. L'effet à recevoir prendra fin en mars 2015.

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
Effet à recevoir	21 647 372 \$	21 111 077 \$
Effet à recevoir à court terme	8 787 917	8 136 390
Effet à recevoir à long terme	12 859 455 \$	12 974 687 \$

Les encaissements de l'effet à recevoir du Gouvernement du Québec s'établissent comme suit :

2007	8 787 917 \$
2008	1 906 694
2009	1 901 732
2010	1 877 131
2011	1 877 131
2012 et suivantes	5 296 767
	<b>21 647 372 \$</b>



## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

		Au 31 mars 2006		Au 6 décembre 2005
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette	Valeur nette
Équipement spécialisé	22 849 228 \$	19 213 314 \$	3 635 914 \$	2 365 897 \$
Infrastructure de radiocommunication	4 146 561	3 157 660	988 901	732 085
Équipement informatique	44 941 606	27 118 043	17 823 563	15 966 551
Mobilier et équipement de bureautique	2 407 404	1 658 278	749 126	100 717
Matériel roulant	1 026 430	915 573	110 857	139 078
Améliorations locatives	5 836 881	4 333 268	1 503 613	1 412 536
	81 208 110 \$	56 396 136 \$	24 811 974 \$	20 716 864 \$

## 8. ACTIFS INCORPORELS

		Au 31 mars 2006		Au 6 décembre 2005
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette	Valeur nette
Systèmes informatiques et logiciels	32 298 610 \$	22 781 915 \$	9 516 695 \$	9 773 110 \$
Développements systèmes informatiques				
Investissements relatifs au projet SAGIR <sup>(1)</sup>	147 432 958	-	147 432 958	136 334 769
Investissements relatifs au projet RENIR <sup>(1)</sup>	73 674 998	-	73 674 998	64 090 184
Autres systèmes informatiques	3 835 844	-	3 835 844	2 161 375
	257 242 410 \$	22 781 915 \$	234 460 495 \$	212 359 438 \$

Les intérêts capitalisés au cours de l'exercice totalisent un montant de 2 491 186 \$.

<sup>(1)</sup> Les investissements relatifs au projet «SAGIR» (Stratégie d'affaires en gestion intégrée des ressources) et au projet RENIR (Réseau national intégré de radiocommunication) seront amortis lors de leur mise en opération.

## 9. EMPRUNTS TEMPORAIRES

Le Centre dispose de trois marges de crédit auprès du Fonds de financement portant intérêt au taux moyen des acceptations bancaires de 30 jours plus 0,3 %. Les montants sont autorisés par le Gouvernement du Québec jusqu'à un montant de 425 millions de dollars. Le taux au 31 mars 2006 est de 4,17 % (6 décembre : 3,59 %).

## 10. BILLETS À PAYER

Au 31 mars 2006, le Centre détenait des billets à payer au Fonds de financement, portant intérêt à des taux de 3,84 % et 3,86 %, remboursables respectivement le 4 et le 5 avril 2006 (au 6 décembre 2005, le taux d'intérêt était de 3,25 % et le billet était remboursable le 8 décembre 2005).

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 11. CRÉDITEURS ET FRAIS COURUS

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
Fournisseurs et frais courus	52 321 267 \$	44 256 596 \$
Gouvernement du Québec	640 397	102 458
Traitements et avantages sociaux à payer	983 201	1 331 389
Vacances à payer	6 574 040	5 773 741
Intérêts à payer	1 403	2 094
Autres	1 092 518	680 010
	61 612 826 \$	52 146 288 \$

## 12. DETTE À LONG TERME

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
Dû au Gouvernement du Québec		
Sans intérêt et sans modalités de remboursement	20 229 859 \$	20 229 859 \$
Sans intérêt, remboursable au rythme de la charge annuelle d'amortissement sur les actifs transférés	1 273 862	-
	21 503 721	20 229 859
<b>Versements exigibles à court terme</b>	296 782	-
	21 206 939 \$	20 229 859 \$

Les versements en capital des 5 prochains exercices et des exercices subséquents sur l'emprunt au Gouvernement du Québec s'établissent comme suit :

2007	296 782 \$
2008	184 782
2009	180 703
2010	180 703
2011	180 473
2012 et suivantes	250 419
	1 273 862 \$

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 13. PRODUITS PERÇUS D'AVANCE

	Au 31 mars 2006	Au 6 décembre 2005
Produits perçus d'avance	3 591 095 \$	3 510 280 \$
Produits perçus d'avance à court terme	3 386 530	3 157 590
Produits perçus d'avance à long terme	204 565 \$	352 690 \$

## 14. ENGAGEMENTS

Afin de mener à terme ce projet, le Centre s'est engagé contractuellement auprès de différents fournisseurs tant pour des contrats de service pour la conception, la réalisation et l'implantation de ce projet que pour des acquisitions d'équipements nécessaires à son déploiement et ce pour un montant de 12 304 354 \$ qui se répartit comme suit :

2007	7 018 927 \$
2008	5 285 427
	12 304 354 \$

Le Centre est engagé en vertu de différents contrats de location pour des logiciels et des photocopieurs pour des paiements minimums de 4 471 337 \$ qui se répartissent comme suit :

2007	1 845 226 \$
2008	1 851 127
2009	622 104
2010	152 880
	4 471 337 \$

Le Centre a également contracté d'autres engagements concernant des services d'entretien et d'impression, des acquisitions de stocks et d'immobilisations pour un montant total de 15 509 883 \$ qui se répartit comme suit :

2007	5 782 487 \$
2008	6 549 019
2009	1 030 126
2010	1 059 126
2011	1 089 125
	15 509 883 \$

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 15. FLUX DE TRÉSORERIE

Les intérêts versés par le Centre au cours de l'exercice s'élèvent à 53 550 \$.

De plus, un montant de 1 273 862 \$ a été investi pour des immobilisations au cours de l'exercice en contrepartie de la prise en charge d'une dette à long terme d'un montant équivalent.

Enfin, au cours de l'exercice, des immobilisations corporelles et des actifs incorporels ont été acquis à un coût total de 32 484 651 \$, dont un montant de 14 568 133 \$ est inclus dans les fournisseurs et frais courus au 31 mars 2006 (6 décembre : 7 015 931 \$). Des décaissements totalisant 23 658 587 \$ ont été effectués pour l'achat des immobilisations.

	<b>Au 31 mars 2006</b>
Débiteurs	(13 880 165) \$
Stocks	(815 878)
Frais payés d'avance	(8 822 364)
Frais reportés	1 456 231
Effet à recevoir du Gouvernement du Québec	(536 295)
Créditeurs et frais courus	1 914 336
Provision pour congés de maladie	(99 678)
	<b>(20 783 813) \$</b>

## 16. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Les membres du personnel du Centre de services partagés du Québec participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), au Régime de retraite des fonctionnaires (RRF) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Ces régimes sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Les cotisations du Centre imputées aux résultats de l'année financière s'élèvent à 629 746 \$. Les obligations du Centre envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

## 17. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

En plus des opérations entre apparentés déjà divulguées dans les états financiers et qui sont comptabilisées à la valeur d'échange, le Centre de services partagés du Québec est apparenté avec tous les ministères et les Fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et les entreprises contrôlés directement ou indirectement par le Gouvernement du Québec ou soumis, soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du Gouvernement du Québec. Le Centre n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers.

## NOTES COMPLÉMENTAIRES

DE L'EXERCICE DU 6 DÉCEMBRE 2005 AU 31 MARS 2006

## 18. INSTRUMENTS FINANCIERS

La valeur comptable des instruments financiers à court terme représente une estimation raisonnable de leur juste valeur, en raison de leur échéance rapprochée. La juste valeur de l'effet à recevoir du Gouvernement du Québec ne peut être évaluée compte tenu de l'absence de marché pour ce type d'actifs.

La juste valeur des sommes dues au Gouvernement du Québec sans intérêt et sans modalités de remboursement est considérée équivalente à sa valeur comptable compte tenu de l'absence de marché pour ce type de dette à long terme.

L'exposition au risque de crédit du Centre correspond à la valeur comptable des éléments d'actifs financiers. Le risque de crédit afférent à ces actifs ne se concentre pas dans un seul secteur d'activité. Le Centre procède à une évaluation continue de ces actifs et comptabilise une provision pour pertes au moment où les comptes sont jugés irrécouvrables.

La direction estime que le Centre n'est pas exposé à un risque de crédit important, compte tenu que la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont placés dans de grandes institutions financières et aussi par le fait que le Centre transige avec un nombre important de clients.

## 19. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA DATE DU BILAN

À la suite d'ententes intervenues dans les mois suivants la fin de l'exercice, de nouvelles activités ont été transférées au Centre par le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Services gouvernementaux. Il s'agit d'un secteur d'activité en ressources humaines et d'un autre en soutien informatique bureautique, aux applications et aux serveurs.

## AUTRES EXIGENCES

### 7.1 LES ALLEGEMENTS LEGISLATIFS, RÉGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIFS

Le CSPQ délègue un représentant aux activités du groupe de répondants ministériels en allègements réglementaires et administratifs. Ce groupe se préoccupe de la mise en œuvre de la politique gouvernementale et du plan d'action du gouvernement du Québec en matière d'allègement réglementaire et administratif intitulé Simplifier la vie des entreprises pour créer plus d'emplois et de richesse.

Le CSPQ a révisé les modalités d'acquisition de logiciels afin de les simplifier et de les rendre plus conformes aux attentes de la clientèle. Ce projet fera l'objet d'une acceptation des autorités gouvernementales le 27 juin 2006.

### 7.2 L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

L'article 38 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec prévoit que les employés du CSPQ sont nommés suivant la Loi sur la fonction publique (LRQ, c. F-3.1.1). Cette loi et le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (LRQ, c. F-3.1.1, r. 03) édictent les normes d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables.

Les employés doivent exercer leurs fonctions dans l'intérêt public, avec honnêteté et impartialité. Ils ne peuvent avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit leur intérêt personnel et les devoirs de leurs fonctions. Ils sont tenus à la discrétion à l'égard des renseignements qu'ils traitent et doivent faire preuve de neutralité politique dans l'exercice de leurs fonctions et de réserve dans la manifestation publique de leurs opinions politiques.

Le CSPQ se préoccupe du respect des normes en matière d'éthique et de déontologie. En 2005-2006, diverses actions ont été posées :

- le conseil d'administration du CSPQ a adopté un code d'éthique et de déontologie applicable à ses membres à compter du 7 avril 2006 (voir l'annexe 4);
- les représentants du Commissaire au lobbying ont présenté la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying (LRQ, c. T-11.011) aux membres du comité de direction élargi le 23 janvier 2006;
- la responsable en éthique a répondu aux questionnements d'ordre éthique soulevés par les gestionnaires, mais aucun cas problématique ne lui a été rapporté;
- au cours de ses rencontres avec le personnel, le président-directeur général a rappelé les valeurs qui doivent sous-tendre les actions et les décisions du CSPQ.

De plus, le CSPQ a entrepris des travaux en prévision de l'élaboration d'un plan d'action en éthique. À cet égard, la responsable a reçu une formation en éthique et elle participe au réseau gouvernemental des répondants ministériels sur l'éthique et la déontologie.

### 7.3 L'APPLICATION DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

En raison de sa récente création, le CSPQ a concentré ses efforts sur l'analyse de sa situation linguistique, en vue de l'obtention du certificat de conformité délivré par l'Office québécois de la langue française. L'Office réalise cette analyse à partir des renseignements compilés dans un questionnaire auquel ont répondu tous les secteurs d'activité du CSPQ. Au 31 mars 2006, le CSPQ attend la décision de l'Office.

Par ailleurs, les exigences linguistiques gouvernementales ont été rappelées à l'ensemble du personnel et des gestionnaires en décembre 2005, à l'aide de la documentation fournie par l'Office.

### 7.4 LE PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ

Le CSPQ souscrit aux objectifs gouvernementaux de diversification de l'effectif et, dans ce cadre, il saisit toutes les occasions de nommer à un emploi régulier ou occasionnel un membre des groupes visés. Lors de recrutement pour des emplois réguliers et occasionnels, les membres des groupes cibles inscrits sur les listes de déclaration d'aptitudes sont considérés en priorité.

L'annexe 3 présente les données en matière d'embauche et de représentativité des membres de groupes cibles, des personnes handicapées et des femmes.

### 7.5 LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET L'ACCÈS À L'INFORMATION

Depuis sa création, le CSPQ a désigné la directrice des affaires juridiques à titre de responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels.

Au cours de l'exercice 2005-2006, le CSPQ a reçu une demande d'accès aux documents et l'a transmise à la seule institution en mesure de la traiter.

Dans le cadre de l'implantation de la première phase de la solution SAGIR, une entente a été signée concernant l'implantation et l'exploitation de celle-ci. Cette entente prévoit des obligations en matière de protection des renseignements personnels et confidentiels.

### 7.6 LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Certaines recommandations du Vérificateur général du Québec relèvent de la responsabilité du CSPQ :

- Gestion de la sécurité informatique (rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale 2003-2004, tome I, chapitre 4)

Un plan d'action a été déposé aux autorités gouvernementales le 16 novembre 2004 pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général en matière de services informatiques et de télécommunications. Depuis, ce plan fait l'objet d'un suivi annuel. Les actions énumérées ci-après sont celles réalisées au cours de la dernière année. Elles viennent clore, dans la plupart des cas, les démarches entreprises pour solutionner les problématiques qui avaient été soulevées.

Recommandations	Actions réalisées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce qu'un cadre de gestion de la sécurité concernant le Réseau de télécommunication multimédia de l'administration publique québécoise soit officialisé et, pour ce faire, consulter les ministères et les organismes visés;</li> </ul>	<p>Le cadre de gestion de la sécurité est élaboré et appliqué depuis juin 2004.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que le réseau bénéficie d'un dispositif de sécurité approprié et que les moyens déployés font périodiquement l'objet d'une évaluation rigoureuse et indépendante;</li> </ul>	<p>Une politique de sécurité a été mise en œuvre et diffusée auprès de la clientèle. Des tests de vulnérabilité sont effectués de façon hebdomadaire. Ces tests portent sur les éléments stratégiques du RETEM, soit sur les différents types de serveurs. De plus, des outils et des mesures ont été mis en place afin de permettre au service de sécurité en télécommunications de faire des tests. L'évaluation des moyens de sécurité est effectuée mensuellement par ce service. L'évaluation fait ensuite l'objet d'une analyse lors des rencontres du comité de sécurité, créé en 2005-2006.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre l'élaboration d'une architecture de la sécurité des infrastructures de traitement informatique multiplateformes, mettre au point un processus assurant l'évaluation périodique et indépendante de leur vulnérabilité et compléter la mise en place des mesures de reprise afférentes;</li> </ul>	<p>Au 31 mars 2006, l'élaboration d'une architecture de la sécurité des infrastructures de traitement informatique est en cours. Le CSPQ a mis en application un processus de tests de vulnérabilité et finalisera la mise en place des mesures de reprise afférentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parfaire la planification des activités de sécurité informatique relatives aux services communs d'infrastructures vérifiés; à cet effet, prendre notamment en compte l'ensemble des éléments pertinents et déterminer des indicateurs de performance.</li> </ul>	<p>L'ensemble des actions menées par le CSPQ, dont le cadre de gestion, la politique de sécurité et le suivi exercé par le comité de sécurité, permettront de déployer de nouveaux indicateurs de sécurité. Ces indicateurs seront intégrés progressivement à la gestion des grandes infrastructures communes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation de services du gouvernement en ligne (rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale 2004-2005, tome II, chapitre 3)</li> </ul>	

Les composantes communes ou partagées sont des processus, de l'information, des applications ou des infrastructures qui permettent de produire plusieurs services ou grappes de services. Par exemple, la prestation électronique de services des ministères est soutenue par une infrastructure commune de traitement informatique hautement sécurisée.

Recommandation	Action réalisée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir à ce que les composantes communes ou partagées soient rendues disponibles en fonction des besoins des ministères et organismes.</li> </ul>	<p>Les composantes communes initialement développées ont été utilisées pour le Portail gouvernemental des services aux entreprises et pour l'identifiant gouvernemental, de manière à répondre aux besoins des ministères et des organismes.</p>



- Gestion des biens liés à la criminalité (rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale 2003-2004, tome II, chapitre 4)

Recommandations	Actions réalisées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir en concertation avec le ministère de la Justice et la Sûreté du Québec afin de disposer d'un inventaire exhaustif contenant les renseignements appropriés sur les biens liés à la criminalité dont ils ont la responsabilité;</li> </ul>	<p>Une application informatique reconnue est en place pour maintenir à jour l'inventaire des immeubles, des véhicules automobiles et des biens précieux, alors qu'une application informatique institutionnelle sert pour les autres biens. Un lexique qui facilitera le repérage des biens est soumis aux différents partenaires pour approbation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre les mesures afin que les véhicules sous sa responsabilité soient conservés adéquatement;</li> </ul>	<p>La formulation des exigences pour les sites d'entreposage intérieurs et extérieurs est complétée et la relocalisation de l'entrepôt principal est en bonne voie de se terminer. Un programme d'entretien normal de la mécanique et de la carrosserie des véhicules a été élaboré par le CAA-Québec. Le programme sera appliqué au moment où le nouvel entrepôt sera fonctionnel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir avec le ministère de la Justice une stratégie de vente des biens liés à la criminalité, immeubles et véhicules, évaluer adéquatement leur valeur et analyser les écarts entre cette valeur et le prix obtenu.</li> </ul>	<p>Pour les immeubles, des firmes de courtage reçoivent le mandat de procéder à l'évaluation immobilière, sans dépréciation liée à leur origine. Le prix de mise en vente est ensuite fixé par le CSPQ et peut être révisé en fonction de la réponse du marché. La commission versée aux agents immobiliers, généralement inférieure au taux habituel, est fixée en fonction du contexte particulier de ces ventes.</p> <p>Pour les véhicules, la mise à prix doit généralement se rapprocher de la valeur considérée pour le calcul des taxes de vente. Dans le cas des voitures de luxe et de collection, un processus de vente individuelle permettant de s'en défaire dès leur confiscation est en cours d'élaboration.</p>

## 7.7 LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le CSPQ précède l'application de la stratégie gouvernementale de développement durable en déployant des moyens et des actions pour mener à bien des projets favorisant l'efficacité économique, la solidarité sociale et la protection des milieux naturels. À cet effet, un comité interne, formé en mars 2006, a pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan d'action en développement durable du Centre de services partagés du Québec ainsi que la politique interne à ce sujet.

Parmi les produits respectueux de l'environnement que le CSPQ offre à ses clients, on trouve le papier contenant 100 % de fibres recyclées, qui ne nécessite pas de coupe d'arbres matures et qui réduit la production de déchets solides et les émissions atmosphériques. Ce papier blanc, utilisé dans les imprimantes et les photocopieurs, est vendu à prix avantageux. De même, les pneus remoulés de haute qualité réduisent sensiblement l'utilisation de matières premières et la quantité de pneus usés jetés. Les pneus remoulés offerts par le CSPQ, produits à Rimouski, coûtent de 30 % à 40 % moins cher que les pneus neufs et bénéficient de la même garantie.

Le CSPQ gère 5 contrats avec des entreprises d'économie sociale, en matière de nettoyage, de peinture, de rénovations, d'entretien et de réparation d'ameublement, d'équipement et d'accessoires de bureau. De plus, les contrats, les appels d'offres et les exigences concernant les fournisseurs de certains biens et services font état de l'adoption de la Loi sur le développement durable.

## ANNEXES

### ANNEXE 1

#### **LÉGISLATION ET RÈGLEMENTS CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC**

##### LOI CONSTITUTIVE DU CSFQ

Loi sur le Centre de services partagés du Québec (LRQ, c. C-8.1.1).

##### RÈGLEMENT DONT L'APPLICATION RELEVE DU CSFQ

Règlement sur la Gazette officielle du Québec (RRQ, c. C-8.1.1, r. 1).

##### LISTE NON EXHAUSTIVE DES LOIS ET RÈGLEMENTS APPLIQUÉS PAR LE CSFQ

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (LRQ, c. A-2.1);

Loi sur l'administration financière (LRQ, c. A-6.001);

Loi sur l'administration publique (LRQ, c. A-6.01);

Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (LRQ, c. C-1.1);

Loi sur la fonction publique (LRQ, c. F-3.1.1);

Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics (RRQ, c. A-6.01, r. 0.03);

Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires (RRQ, c. A-6.01, r. 0.13).

## ANNEXE 2

**ORGANIGRAMME DU CENTRE  
DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC  
AU 31 MARS 2006**



## ANNEXE 2 (suite)

**ORGANIGRAMME DU CENTRE  
DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC  
AU 1<sup>er</sup> AVRIL 2006**
**MINISTRE**  
Henri-François Gautrin

 Directrice de cabinet  
Lynn Blouin

**CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

 Président du conseil  
Robert Marcotte

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL**  
André Trudeau

 Secrétariat général  
Remy Normand

 Direction générale des services de  
gestion stratégique  
Michel Charbonneau

 Direction des affaires juridiques  
Lise Proulx

 Vérification interne  
Vacant

 Vice-présidence au développement  
des affaires, aux services spécialisés  
et à l'information gouvernementale  
Marlen Carter

 Vice-présidence aux  
ressources humaines  
Denise Fortin (structure à l'étude)

 Vice-présidence aux  
technologies de l'information  
et aux acquisitions  
Gordon Smith

 Direction générale  
des services spécialisés  
André Brindamour

 Direction générale  
de l'information  
gouvernementale  
Éric Labbe, p.i.

 Direction générale  
du développement  
des affaires  
André Brindamour, p.i.

 Direction générale des  
technologies de l'information  
et des communications  
Raynald Brulotte

 Direction générale SAGIR  
Guy St-Onge

 Direction générale  
des acquisitions  
Marie-Josée Linteau

## ANNEXE 3

# **EMBAUCHE ET REPRÉSENTATIVITÉ** **REDDITION DE COMPTES POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE** **DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2005 AU 31 MARS 2006**

## 1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

**L'EMBAUCHE**

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires
Nombre total de personnes embauchées	14	69	40	24

**NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS EN DATE DU 31 MARS 2006**

Effectif total (personnes)	895
----------------------------	-----

## **2. MEMBRES DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES AUTOCHTONES,** **ANGLOPHONES ET PERSONNES HANDICAPÉES**

Rappel de l'objectif d'embauche :

Atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % des nouveaux employés réguliers, occasionnels, stagiaires et étudiants provenant des membres des communautés culturelles, des anglophones, des autochtones et des personnes handicapées, pour hausser la représentation de ces groupes dans la fonction publique.

**LE TAUX D'EMBAUCHE**

	Réguliers				Occasionnels				Étudiants				Stagiaires				Global
	CC	ANGL.	AUT.	PH	CC	ANGL.	AUT.	PH	CC	ANGL.	AUT.	PH	CC	ANGL.	AUT.	PH	
NOMBRE DE PERSONNES EMBAUCHÉES	1				7				1	5			3				
POURCENTAGE	7,1 %				10,1 %				1,5 %	12,5 %			12,5 %				
POURCENTAGE GLOBAL	7,1 %				11,6 %				12,5 %				12,5 %				11,6 %

**Rappel des objectifs :**

Pour les membres des communautés culturelles, atteindre la cible gouvernementale de 9 %. Pour les personnes handicapées, atteindre la cible ministérielle de représentativité de 2 %.

**LE TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ**

		Réguliers		
	CC	Angl.	Aut.	PH
Représentativité en nombre	20	5	5	6
Pourcentage	2,23 %	0,56 %	0,56 %	0,67 %

**3 FEMMES****LE TAUX D'EMBAUCHE**

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires
Nombre de femmes embauchées	10	26	15	9
Pourcentage	71,4 %	37,7 %	37,5 %	37,5 %

**NIVEAU DE REPRÉSENTATION**

	Administrateurs d'état	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel*	Personnel technicien assimilé	Personnel bureau	Personnel ouvrier
Représentativité en nombre	1	10	156	s. o.	200	2
Pourcentage	50,0 %	20,0 %	37,2 %	s. o.	52,1 %	5,0 %

Le niveau de représentation des femmes correspond à des emplois réguliers

\* Y compris ingénieurs, avocats, notaires, conseillers en gestion des ressources humaines, enseignants, médecins et dentistes.

Taux d'embauche global, en pourcentage, des membres des communautés culturelles, des anglophones et des autochtones pour les trois dernières années et, pour 2005-2006, incluant le taux d'embauche des personnes handicapées.

	Réguliers	Occasionnels	Étudiants	Stagiaires
2003-2004	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
2004-2005	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
2005-2006	7,1 %	11,6 %	12,5 %	12,5 %

\*\* Note : Cette première année d'opération ne comporte pas de résultats comparatifs.

#### Taux de représentativité des membres des communautés culturelles

Pourcentage du taux de représentativité des membres des communautés culturelles des trois dernières années.

2003-2004	2004-2005	2005-2006
s. o.	s. o.	2,23 %

#### Taux de représentativité des anglophones

Pourcentage du taux de représentativité des anglophones des trois dernières années.

2003-2004	2004-2005	2005-2006
s. o.	s. o.	0,56 %

#### Taux de représentativité des autochtones

Pourcentage du taux de représentativité des autochtones des trois dernières années.

2003-2004	2004-2005	2005-2006
s. o.	s. o.	0,56 %

#### Taux de représentativité des personnes handicapées

Pourcentage du taux de représentativité des personnes handicapées des trois dernières années.

2003-2004	2004-2005	2005-2006
s. o.	s. o.	0,67 %

## ANNEXE 4

# CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC

## SECTION I

## OBJET

1. Le présent code d'éthique et de déontologie, établi en vertu du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (D. 824 98), s'applique aux membres du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec. Il a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des clientèles dans l'administration du Centre et de responsabiliser les membres du conseil d'administration.

## SECTION II

## ÉTHIQUE

2. Les principes d'éthique tiennent compte de la mission du Centre, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.
3. Le Centre a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

À cette fin, le Centre vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins des organismes. Le Centre se préoccupe de la disponibilité de ses services en région et de l'impact économique régional de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

4. Les membres sont nommés pour contribuer à la réalisation de cette mission. Leur contribution doit se faire dans le respect du droit, avec indépendance, loyauté, diligence et efficacité. Ils peuvent toutefois exprimer leur dissidence sur toute question étudiée par le conseil d'administration.

Chaque membre s'engage à promouvoir les valeurs organisationnelles suivantes :

- 1- le sens du service;
- 2- le respect;
- 3- l'esprit d'entreprise;
- 4- l'intégrité.

## SECTION III

## DÉONTOLOGIE

5. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le membre est soumis aux directives du président du conseil d'administration. Il doit participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations générales du Centre.
6. Le membre doit être loyal envers ses collègues et faire preuve de courtoisie dans ses rapports avec eux.
7. Le membre doit dissocier de l'exercice de ses fonctions à titre de membre du conseil d'administration, la promotion et l'exercice de ses activités professionnelles ou d'affaires.
8. Le membre doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions sur des questions touchant la mission du Centre.

Il doit prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane et faire preuve de réserve dans la manifestation de ses opinions politiques.



9. Le membre doit agir avec désintéressement. Il ne doit pas solliciter, accepter ou exiger, dans son intérêt ou celui d'un tiers, ni verser ou s'engager à verser à un tiers, directement ou indirectement, un cadeau, une marque d'hospitalité ou tout autre avantage ou considération.
10. Le membre ne peut s'engager auprès d'un tiers, ni lui accorder une garantie quant à l'issue de son vote ou d'une décision du conseil d'administration.
11. Le membre ne peut confondre les biens du Centre avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit d'un tiers. Il en va de même des services mis à sa disposition par le Centre.
12. Le membre doit respecter le caractère confidentiel des discussions tenues lors des séances du conseil et des renseignements portés à sa connaissance dans l'exercice de ses fonctions.  
Il ne doit pas faire usage d'un renseignement confidentiel porté à sa connaissance en vue d'obtenir un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, pour lui-même ou pour un tiers.
13. Le membre ne peut exercer ses fonctions dans son propre intérêt ni dans celui d'un tiers. Il doit prévenir tout conflit d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts et éviter de se placer dans une situation qui le rendrait inapte à exercer ses fonctions.  
Il est notamment en conflit d'intérêts lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il peut être porté à préférer certains d'entre eux au détriment du Centre ou y trouver un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, personnel ou en faveur d'un tiers.
14. Le membre doit déposer auprès du secrétaire du Centre une déclaration écrite, conforme à celle reproduite en annexe, mentionnant l'existence de tout intérêt direct ou indirect que lui ou une personne liée peut avoir avec le Centre et susceptible de le mettre en conflit d'intérêts. Cette déclaration doit être mise à jour annuellement, ainsi que dans les soixante jours de tout changement important.
15. Le président-directeur général ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.  
Tout autre membre, qui a un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui du Centre, doit dénoncer cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur la corporation, la société ou l'entité dans laquelle il a cet intérêt. Il doit, en outre, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.
16. Au terme de son mandat, le membre ne doit pas tirer un avantage indu de ses fonctions. Il est tenu de respecter la confidentialité des renseignements portés à sa connaissance et de ne donner à quiconque un conseil fondé sur des renseignements non accessibles au public.  
Dans l'année qui suit la fin de son mandat, il ne peut agir au nom ou pour le compte d'autrui dans une procédure, une négociation ou une opération à laquelle le Centre est partie.

## DISPOSITIONS FINALES

17. Le respect du présent code d'éthique et de déontologie fait partie des devoirs et obligations des membres. Le président du conseil d'administration en assure le respect.
18. Le membre est redevable envers l'État de la valeur de tout avantage que lui ou un tiers a reçu en violation du présent code d'éthique et de déontologie.
19. Outre le présent code, les membres du conseil d'administration sont également liés par le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics. En cas de divergence, les normes les plus exigeantes s'appliquent.
20. Conformément à l'article 37 de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec (2005, c. 7), le présent code doit être publié annuellement par le Centre dans son rapport annuel de gestion.
21. Le présent code entre en vigueur le 7 avril 2006.

## ANNEXE

**DÉCLARATION RELATIVE AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS (ARTICLE 14)**

Aux fins de la présente déclaration :

- les entreprises, associations ou organismes peuvent être à but lucratif ou sans but lucratif;
- l'intérêt peut-être financier ou purement moral;
- un intérêt peut notamment prendre la forme d'actions, de parts, d'options, de créances, de liens de propriété, de droits ou de privilèges découlant d'un emploi antérieur ou même d'une dette dont le déclarant est débiteur.

## DÉCLARATION

Je, \_\_\_\_\_, membre du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec, déclare les intérêts suivants :

1. Fonctions que j'exerce ou intérêts que je détens dans les entreprises, associations ou organismes suivants :

ENTREPRISE, ASSOCIATION OU ORGANISME	DESCRIPTION DE LA FONCTION	NATURE DE L'INTÉRÊT
---	-------------------------------	---------------------

2. Au meilleur de ma connaissance, la liste des entreprises, associations ou organismes à l'égard desquels mon employeur, mon conjoint, mes enfants à charge, ainsi que la personne morale, la société ou autre entreprise dont je suis propriétaire, actionnaire, administrateur ou dirigeant, exerce des fonctions ou détient des intérêts :

ENTREPRISE, ASSOCIATION OU ORGANISME	PERSONNE EXERÇANT LA FONCTION OU DÉTENANT L'INTÉRÊT	DESCRIPTION DE LA FONCTION	NATURE DE L'INTÉRÊT
--	---	-------------------------------	------------------------

Je, \_\_\_\_\_, membre du conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec, déclare n'avoir aucun intérêt direct ou indirect dans une entreprise, association ou organisme.

\_\_\_\_\_  
SIGNATURE

\_\_\_\_\_  
DATE



Pour toute information :  
418 643-6080  
[www.cspq.gouv.qc.ca](http://www.cspq.gouv.qc.ca)

Centre  
de services partagés  
Québec 